

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace metod controllingu v podmínkách vybrané organizace

Methods of Controlling Application in Conditions of a Selected Organization

Studentka: Bc. Barbora Formanová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, PhD.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Barbora Formanová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Aplikace metod controllingu v podmínkách vybrané organizace
Methods of Controlling Application in Conditions of a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Vymezení controllingu, jeho metod a nástrojů
3. Charakteristika organizace
4. Současný stav využití controllingu ve vybrané organizaci
5. Vlastní návrhy a doporučení pro management organizace
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



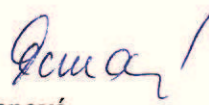

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V České Třebové, dne 22. dubna 2013


Barbora Formanová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Viktorii Janečkové, PhD., za její odborné rady a cenné připomínky, které mi pomohly při psaní této práce. Zvláštní poděkování patří také mým blízkým, kteří mě podporovali po celou dobu studia na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava.

OBSAH

1. Úvod.....	6
2. Vymezení controllingu.....	8
2.1. Problém pojetí controllingu	9
2.2. Controlling v širším a užším pojetí.....	10
2.2.1. Užší pojetí	10
2.2.2. Širší pojetí	11
2.3. Americká a německá koncepce	11
2.3.1. Americká koncepce	11
2.3.2. Německá koncepce.....	11
3. Strategický a operativní controlling.....	12
3.1. Strategický controlling	12
3.1.1. Vybrané nástroje strategického controllingu.....	13
3.1.1.1. SWOT analýza	13
3.1.1.2. BSC – Balanced ScoreCard	13
3.1.1.3. Portfóliová analýza	13
3.1.1.4. Potenciálová analýza.....	14
3.1.1.5. Strategická mezera	14
3.1.1.6. Technika scénáře.....	15
3.2. Operativní controlling.....	15
4. Nástroje operativního controllingu	16
4.1. Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku	16
4.1.1. Jednoduchý model výpočtu příspěvku	16
4.1.2. Dvoustupňový model výpočtu příspěvku.....	19
4.2. Analýza bodu zvratu	20
4.3. Krátkodobý hospodářský výsledek.....	23
4.3.1. Metoda celkových nákladů.....	23
4.3.2. Metoda nákladů na prodané množství.....	25
5. Popis společnosti KRC SRO & CO, k. s.	27
5.1. Rozčlenění podniku na hospodářská střediska	29
5.2. Postup alokace nákladů v podniku KRC	31
6. Rozpouštění režijních nákladů na výrobní střediska.....	33
6.1. Popis stávajícího stavu rozpouštění režijních nákladů na výrobní střediska.....	34

6.2. Analýza a návrh nového řešení pro rozpouštění režijních nákladů na výrobní střediska	36
7. Krátkodobé hospodářské výsledky s využitím metody příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku	46
8. Metoda analýzy bodu zvratu v podniku KRC.....	57
9. Závěr	59
Seznam použité literatury	61
Seznam zkratk	63
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	64
Seznam příloh.....	65
Přílohy	

1. Úvod

Tak, jak se intenzivně mění současné podnikatelské prostředí v důsledku globalizace, roste stále více zájem podniků o nové nástroje, postupy a metody řízení. Jedině takový podnik, který dokáže zhodnotit svoji vlastní ekonomickou situaci, bude vědět kam směřovat a jak toho dosáhnout, bude schopen v tomto nestálém prostředí přežít a růst. Jedním z nástrojů, jak tohoto docílit, je aplikace controllingu do podnikového řízení. Právě téma controllingu se budu snažit ve své práci objasnit, popsat stěžejní pojmy, ukázat a objasnit praktické využití metod controllingu v podnikové praxi v podmínkách vybraného podniku, který působí v průmyslové výrobě.

Pro tuto práci jsem si vybrala výrobní společnost, ve které pracuji jako hlavní účetní. Prvotní myšlenkou pro výběr tohoto tématu byl fakt, že se v tomto podniku oblastí controllingu, mimo klasické účetnictví, zabývám a existuje zde několik praktických problémů, které je potřeba důkladně zanalyzovat a navrhnout nové postupy a celková řešení. Problémy spočívají především v nákladovém controllingu a právě na tuto oblast je celá moje práce zaměřena.

Hlavním cílem diplomové práce je popis, analýza a zhodnocení stávajících metod controllingu ve společnosti, nalezení úzkých míst, nových pohledů a návrhů řešení vybraných praktických problémů, se kterými se společnost aktuálně setkává. Hlavní cíl je proto rozčleněn do několika dílčích cílů dle charakteru řešeného problému. Nejprve půjde o nalezení vhodné metody rozpouštění režijních nákladů na výrobní střediska, dále nalezení vhodné metody sledování krátkodobých hospodářských výsledků a poslední dílčí cíl je zaměřen na analýzu bodu zvratu vybraného střediska.

Práce sestává ze dvou částí – teoretické a praktické. První teoretická část vymezuje pojem controlling jako takový, několik jeho definicí podle jednotlivých autorů, různá pojetí controllingu a členění. Pozornost je věnována také metodám a nástrojům strategického a operativního controllingu, přičemž větší důraz je v této diplomové práci kladen právě na operativní controlling, a to ve vazbě na její praktickou část. Z nástrojů operativního controllingu je zde popsána analýza bodu zvratu, výpočty krátkodobých hospodářských výsledků a metoda výpočtu příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku.

Praktická část v úvodu seznamuje s vybranou organizací – výrobním podnikem, působícím v oboru elektrotechniky a vymezuje jednotlivá hospodářská střediska. Stěžejní část práce je však věnována aktuálním problémům v oblasti nákladového controllingu, se kterými

se společnost v současnosti potýká. Jak už jsem výše uvedla, půjde o problematiku alokace režijních nákladů na jednotlivá výrobní střediska a hledání vhodného klíče k rozpouštění nákladů, sledování krátkodobých hospodářských výsledků s využitím metody příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbě zisku. V předposlední kapitole hodnotím možnost využití metody výpočtu bodu zvratu za účelem stanovení minimálního objemu produkce pro jednotlivá výrobní střediska.

Závěr práce celkově shrnuje praktickou část, hodnotí použité metody a výsledky jednotlivých analýz a shrnuje, jak bylo dosaženo cíle závěrečné práce. Součástí diplomové práce jsou přílohy.

2. Vymezení controllingu

Controlling je pro nás novým pojmem, který se začal objevovat kolem devadesátých let minulého století a do naší terminologie se dostal z USA. Název vychází z anglického spojení „to control“, což znamená usměrňovat, regulovat, řídit, nejedná se tedy o nějakou kontrolu, jak ji známe v běžném životě. Jedná se o rozsáhlou strukturu dat a informací, která pomáhá vedoucím a jinak zainteresovaným osobám řídit společnost. „Některé jeho funkce samozřejmě existovaly, dalo by se říci, od nepaměti, jen byly jinak pojmenovávány a nebyly seskupeny v ucelenou koncepci, jak je tomu v novém chápání a pojetí controllingu“¹.

Navzdory stále se zvyšujícímu významu controllingu jeho jednotná definice neexistuje. Nejčastěji bývá popisován jako metoda řízení organizace, všestranný nástroj, který zajišťuje koordinaci funkce plánovací a kontrolní, permanentní proces měření a vyhodnocování ekonomické situace organizace, řízení organizace na základě účelově zpracovaných dat aj. **Níže jsou uvedeny některé vybrané definice:**

LAZAR, J.: Manažerské účetnictví a controlling. 2012, s. 175.

„Controlling je samostatná větev ekonomického řízení vycházející z údajů v účetnictví a založená na kalkulaci neúplných nákladů, přičemž optimalizuje jak z celopodnikového hlediska, tak podle výrobků, segmentů trhu a míst odpovědnosti příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Na této bázi provádí také kalkulaci cen, čímž se stává mj. praktickým nástrojem marketingu.“

FREIBERG, F. Finační controlling: koncepce finanční stability firmy. 1996, s. 10.

„Controlling představuje z funkčního hlediska subsystém řízení zaměřený na proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu.“

WÖHE, G. KISLINGEROVÁ, E. Úvod do podnikového hospodářství. 2007, s. 194.

„Controllingem rozumíme všechna opatření, která slouží k tomu, aby plánování, kontrola, organizování, personální řízení a informační management byly koordinovány tak, aby bylo maximálně dosaženo podnikových cílů.“

¹ ŽŮRKOVÁ, H. Plánování a kontrola – klíč k úspěchu, Praha 2007, s. 123

„Controlling je nástroj řízení orientovaný na budoucnost. Minulost už nelze změnit, controlling se o ni zajímá jen proto, aby se z ní učil a mohl zjišťovat příčiny chybného vývoje“.²

2.1. Problém pojetí controllingu

"Vzrůstající složitost a dynamičnost podnikatelského prostředí vystavuje podnik neúprosnému tlaku tvrdé konkurence. Manažeři vedou své podniky tímto prostředím se střídavými úspěchy. O míře úspěšnosti rozhoduje nemalou měrou intenzita, s jakou jsou do podniků zaváděny zdokonalené přístupy a metody analýz, plánování a kontroly, inovované organizační struktury a informační systémy. V souvislosti se zdokonalováním systémů řízení podniků se v posledních letech jak v praxi, tak i v literatuře objevuje se zvýšenou frekvencí pojem controllingu. Masivní a mnohdy až inflační orientace na tento pojem je doprovázena nevyjasněností úkolů a cílů controllingu³“.

Z této definice plyne, že controlling je často diskutovaným tématem, o kterém bylo napsáno již mnoho publikací, přesto však zásadním problémem bývá jeho podoba v praxi. Často se tak omezuje na pouhé konstatování vzniklé situace v organizaci a to bez jakéhokoli dalšího zjišťování příčin, důsledků a jiných vazeb na ostatní podnikové procesy. Nebo je také často považován jako všelék na již vzniklé nežádoucí stavy.

Lazar⁴ tvrdí, že jestliže si dokážeme odpovědět na následující otázky a jsou-li podniku známe, tak se zřejmě jedná o controlling:

- Jakou míru zisku přinášejí jednotlivé druhy výrobků či služeb?
- Které z nich jsou ztrátové a kolik se na ně doplácí?
- Jak se projeví jednotlivá opatření ve změně hospodářského výsledku?
- Jak vypadá hospodářský výsledek pro potřeby řízení a rozhodování, tj. bez vlivů úprav ve finančním účetnictví a pro daňové potřeby?
- Jsou ekonomické ukazatele ještě v rámci plánovaných hodnot, nebo se již pohybují mimo plánované mantinely?

² PJCA [online]. 2013 [cit. 2013-02-19]. Controlling. Dostupné z WWW: <http://www.pjca.eu/inpage/ruzna-pojeti-controllingu/>

³ FREIBERG, F. Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy, Praha 1996.

⁴ LAZAR, J. Manažerské účetnictví a controlling, Praha 2012.

- Umíme podnikovou strategii přenést do plánů a konkrétních opatření tak, aby byly jednotlivé útvary zainteresovány na chování, které přispívá k dosažení celkových strategických cílů podniku? Atd.

S ohledem na výše uvedené otázky je jasné, že abychom si na tyto dokázali odpovědět, je nutné disponovat kvalitní informační a datovou základnou. To v praxi nebývá problém. Informační systémy dnes dokážou dobře reagovat na potřeby podnikatelského prostředí, problém spíše často spočívá ve špatném výběru a interpretaci získaných dat.

2.2. Controlling v širším a užším pojetí

Na problematiku controllingu lze pohlížet ze dvou hledisek – širší a užší pojetí. S tímto členěním souvisí také americká a německá koncepce controllingu, která bude popsána v následující podkapitole.

2.2.1. Užší pojetí

Tato specifikace controllingu vychází z praktického využívání tohoto nástroje v podnikatelské praxi. Celý systém často představuje zásadní změnu informační základny se svými specifiky a konkrétní strukturou ukazatelů.

Jde o značnou podrobnost získávaných informací (v praxi se sleduje např. jak druhové členění nákladů, tak částky připadající na jednotlivá střediska, zakázky, tržní segmenty, stejně tak i výnosy se sledují v tomto členění), přičemž je důležité zachovat přiměřenou míru detailnosti tak, aby se celý systém nestal nepřehledným a těžkopádným.

Lazar⁵ v této kategorii poukazuje na nákladový controlling⁶, který má dnes velmi dobrou softwarovou podporu a prakticky je ověřen. Také zdůrazňuje tuto větev controllingu jako praktický nástroj řízení marketingu, protože se zde pracuje s celopodnikovou marží a její optimalizací.

⁵ LAZAR, J.: Manažerské účetnictví a controlling, Praha 2012.

⁶ Nákladový controlling – jde o přesně definovaný systém řízení založený na kalkulaci neúplných nákladů. Pracujeme zde s PÚH – příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Údaje pro nákladový controlling získáváme primárně z účetnictví.

2.2.2. Širší pojetí

Toto pojetí ve skutečnosti reflektuje všechny obecné (výše uvedené) definice. Controlling v tomto pojetí je koncipován na úrovni strategického řízení, kde jsou také stanovovány obecnější cíle.

2.3. Americká a německá koncepce

Rozčlenění controllingu do těchto dvou koncepcí bylo patrné již při hospodářské obnově zemí zničených druhou světovou válkou. Server „Analyzuj a proved“⁷ tyto blíže specifikuje:

2.3.1. Americká koncepce

„Spolu s obnovou těchto zmíněných zemí, vstupoval do hry americký kapitál, který s sebou přinášel i americké metody řízení a kontroly. Dceřiné společnosti amerických firem musely dodržovat postupy svých „mateřských společností“ i v zahraničí. Na základě toho vznikl controlling dle americké koncepce, který v sobě zahrnuje širší pojetí. Spadají sem mimo jiné kontroly a revize, finanční účetnictví, tvorbu bilancí a reportů (zpráv), daně, interní a externí zpravodajství. Tyto body lze shrnout jednoduše pod názvem manažerské řízení neboli „financial executive“.

2.3.2. Německá koncepce

„Při bližším pohledu zjistíme, že má spíše užší charakter a zahrnuje přípravu, rozbor a vyhodnocování podnikových ekonomických informací a má tedy charakter informačních služeb pro vedení společnosti“.

⁷ Analyzuj a proved' [online]. 2012 [cit. 2013-2-13]. Controlling. Dostupné z WWW: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_536&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613c5f90a0d575814cff323d94ebf0

3. Strategický a operativní controlling

Z jiného pohledu se controlling dělí na strategický a operativní. Tyto dva typy se liší zejména časovým horizontem jejich realizace, místem jejich realizace a také kvantitativní a kvalitativní stránkou.

„Operativní a strategický controlling nemohou být od sebe přísně odděleny, neboť existuje neustálé vzájemné působení mezi těmito oběma oblastmi. Operativní plánování velmi silně závisí na plánování strategickém. Naopak operativní úvahy poskytují důležité impulzy pro korekci strategického vývoje podniku. Mezi operativním a strategickým controllingem existuje rovněž pravidelná výměna informací“.⁸

3.1. Strategický controlling

Tento typ controllingu vychází z dlouhodobých cílů a strategie podniku, a proto je koncipován na úrovni vrcholového vedení organizace. Je řešen v rámci delšího časového horizontu (4 – 5 let), který však není omezen⁹. Nejsou tak stanoveny pevné termíny, strategický controlling je orientován do budoucnosti. Ve strategickém controllingu jde o koncepci podnikových politik, nalézání nových příležitostí a úzkých míst.

Je důležité také uvést, že tvorba zisku zde není chápána jako priorita. Lazar¹⁰ uvádí, že zisk je výsledkem správného strategického jednání. Proto i hodnocení a měření cílů má také kvalitativní charakter. Berou se v potaz kvalitativně působící faktory, jako např. tržní strategie konkurence, kvalita poskytovaných služeb, vnější rizika působící na organizaci, ... V jistém slova smyslu zde ale pracujeme také s informacemi kvantitativního charakteru, jako např. podíl na trhu, vývoj cen, objem trhů atd., tyto údaje však nevyčteme z účetnictví.

„Ke strategickým cílům náleží především vývoj nových výrobků a služeb. Výstavba kapacit, použití nových technologií, systematické školení zaměstnanců, dosažení dodatečného

⁸ VOLLMUTH, J. Nástroje controllingu od A do Z. Praha 2004.

⁹ V dnešním podnikatelském prostředí nelze z dlouhodobého hlediska nic pevně naplánovat, proto je časový horizont u strategického controllingu otevřený. Je více než jasné, že naplánované cíle a cesty k jejich dosažení budou průběžně, vlivem změn okolního prostředí, pozměňovány.

¹⁰ LAZAR, J. Manažerské účetnictví a controlling, Praha 2012.

kapitálu, otevírání nových trhů, zlepšení organizace, získání tržních podílů a otevření nových cest odbytu jsou pak další strategické cíle¹¹“.

3.1.1. Vybrané nástroje strategického controllingu

3.1.1.1. SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Zde se identifikují silné a slabé stránky samotné organizace, z vnějšího okolí se hledají nové příležitosti, ale také hrozby, které mohou podnikatelský subjekt negativně ovlivňovat. Dobře vypracovaná SWOT analýza tak slouží jako podklad pro předkládání různých zlepšovacích návrhů. Díky ní je také možno hodnotit, jak vidí podnik samotní manažeři a v případě dotazování se u obchodních partnerů, bude znám také jejich pohled.

3.1.1.2. BSC – Balanced ScoreCard

Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Metoda převádí strategické cíle podniku do konkrétních dílčích cílů. Jde o dotažení podnikové strategie pomocí operativních činností do praxe. To bývá velké úskalí dosavadních strategií, kdy často vše skončí pouze definicí toho, jak by budoucí stav měl vypadat a vymezení obecných směrů, jakými to bude realizováno.

V tomto ohledu, z hlediska dotažení strategie do praxe, bychom mohli hovořit o již zmíněném propojení strategického a operativního controllingu.

BSC se orientuje na čtyři perspektivy: finanční, zákaznická, procesní a perspektiva potenciálu (případně také učení se a růstu).

3.1.1.3. Portfóliová analýza

Základem je rozdělení podniku na více portfólií (strategických podnikových jednotek) s homogenním programem. Tyto se pak samostatně analyzují, jsou tvořeny jednotlivé strategie, přičemž podnik je pak hodnocen jako celek. V praxi jsou strategickými podnikovými jednotkami nejčastěji skupiny výrobků a služeb. Pro tyto skupiny výrobků pak bývají často vypočítávány krátkodobé hospodářské výsledky. Zde vidíme zase ono propojení strategického a operativního controllingu.

¹¹ VOLLMUTH, J. Nástroje controllingu od A do Z, Praha 2004.

3.1.1.4. Potenciálová analýza

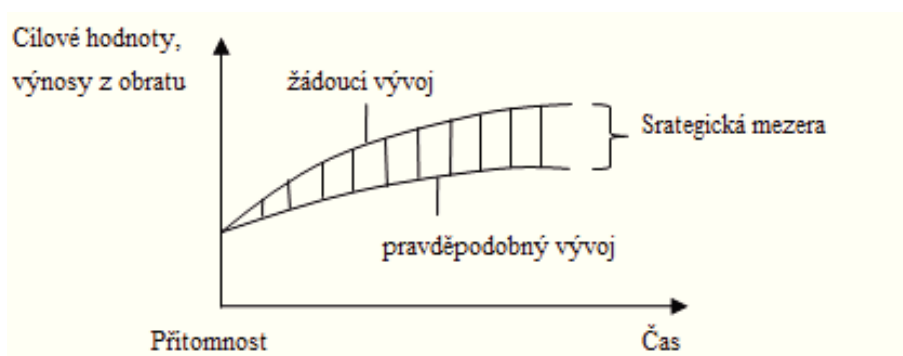
Jde o analýzu potenciálu podniku a jeho využití. Stanoví se zde hlavní kritéria a tyto se pak hodnotí. V praxi se osvědčilo srovnávání s vedoucím podnikem na trhu. Je pak možné hodnotit, ve kterých bodech si hodnocený podnik vede lépe než podnik vedoucí a naopak, kdy má hodnocený podnik, ve srovnání s nejlepším podnikem, určité rezervy. Potenciálová analýza odkrývá skutečně využitý potenciál vlastního podniku a určuje žádoucí stav, ke kterému by měl sledovaný podnik směřovat. „Výsledky potenciálové analýzy jsou základem pro přezkoumání a zlepšení podnikových strategií“¹².

3.1.1.5. Strategická mezera

Strategická mezera se vytvoří tehdy, existují-li odchylky pravděpodobného vývoje od vývoje žádoucího, to znamená, že se podnik neubírá tím správným směrem, který byl vytyčen.

Je tedy žádoucí, aby byl čas od času prověřován pravděpodobný vývoj a v případě zjištění této mezery, byly přehodnoceny stávající strategie a nalezeny nové potenciální směry. Pokud nebude strategická mezera včas řešena, postupně dojde ke klesání výnosů z obratu. Strategickou mezeru vyznačuje obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Strategická mezera.



Zdroj: VOLLMUTH, J. Nástroje controllingu od A do Z, Praha 2004, s. 311.

¹² VOLLMUTH, J. Nástroje controllingu od A do Z, Praha 2004.

3.1.1.6. Technika scénáře

Scénáře představují možný budoucí vývoj ve více variantách. Tato technika vznikla v důsledku čím dál více se měnícího podnikatelského prostředí, kdy neexistuje téměř žádná dlouhodobější stabilita. Vlivem rychlých změn můžou být stávající plány brzy zastaralé a nemusí tak reagovat na aktuální situaci v okolí podniku.

„Scénář je soubor možných budoucích vývojů, které se v číslech minulého vývoje a přítomnosti částečně či vůbec neprojevovaly. Pomocí techniky scénáře mohou být včas odvozeny důsledky z okolí podniku (politiky, národní hospodářství, společnosti) a ze změn trhu, které v budoucnu ovlivní podnik“.¹³

3.2. Operativní controlling

Operativní controlling se vyznačuje krátkodobějším charakterem, jsou blíže specifikovány cíle, postupy a metriky hodnocení cílů. Hlavním atributem je operativní plánování, permanentní vyhodnocování cílů a řešení případných odchylek. Z hlediska funkčního bývá realizován v mnoha dílčích oblastech (nákup, personalistika, prodej, výroba, technologie atp.).

Jak bylo uvedeno výše, pracuje se hlavně s kvantitativními ukazateli. Častá je orientace na zisk, který je těžištěm celého operativního controllingu. Sledují se výnosy, náklady, měsíční hospodářské výsledky, trendy, obraty dle zákazníků aj. Tyto údaje jsou dobře zjistitelné z účetnictví, pomocí nichž je možné sledovat další (poměrové¹⁴) ukazatele. Mezi nejznámější ukazatele poměrové analýzy patří likvidita, rentabilita (aktiv, tržeb, zásob, nákladů, kapitálu, atp.), ukazatelé aktivity¹⁵, zadluženosti, tržní hodnoty¹⁶ a další.

¹³ VOLLMUTH, J. Nástroje controllingu od A do Z, Praha 2004.

¹⁴ Poměrový ukazatel představuje relativní veličinu, získanou jako podíl dvou absolutních veličin. Poměrové ukazatelé umožňují např. mezipodnikové či odvětvové srovnání. Můžeme také srovnávat získané veličiny v čase v rámci jedné organizace.

¹⁵ Měří, jak podnik hospodaří se svými aktivy.

¹⁶ Hodnotí se např. zisk na jednu akcii, tržní hodnota akcie k zisku, dividenda na jednu akcii k zisku a další.

4. Nástroje operativního controllingu

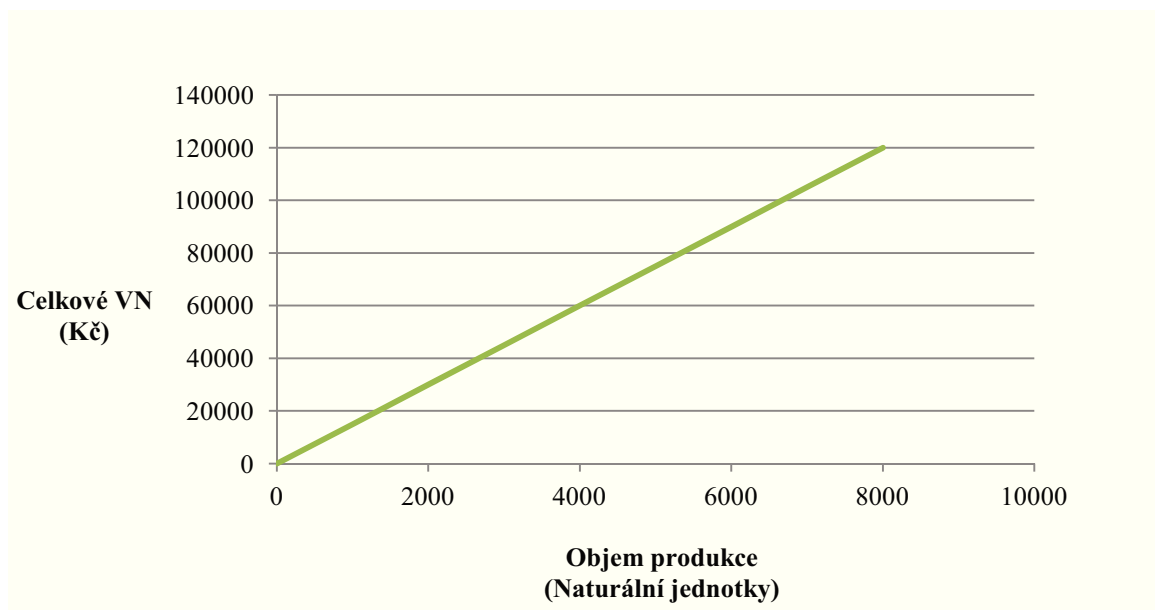
4.1. Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku

4.1.1. Jednoduchý model výpočtu příspěvku

Výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku (krycí příspěvek – KP) je nástrojem tržně orientovaným a to proto, že tento systém nevychází z kalkulací - z výpočtů úplných nákladů, ale z cen na daném trhu.

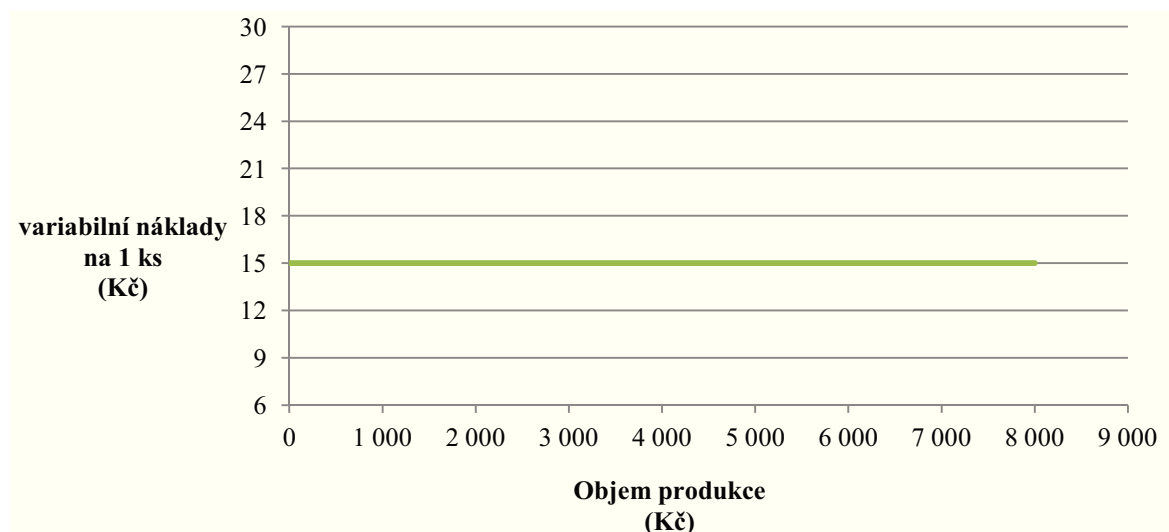
Při výpočtu příspěvku pracujeme s dvěma typy nákladů – variabilní a fixní. Pro zjednodušení popisu problému budou variabilní náklady brány jako lineární (proporcionální), to znamená, že s každou další vyrobenou jednotkou produkce budou celkové variabilní náklady růst vždy o stejnou částku, to můžeme vidět na obrázku č. 2. Jak v tomto případě vypadají jednotkové variabilní náklady, ukazuje obrázek č. 3.

Obrázek č. 2: Lineární průběh celkových variabilních nákladů.



Zdroj: Vlastní zpracování.

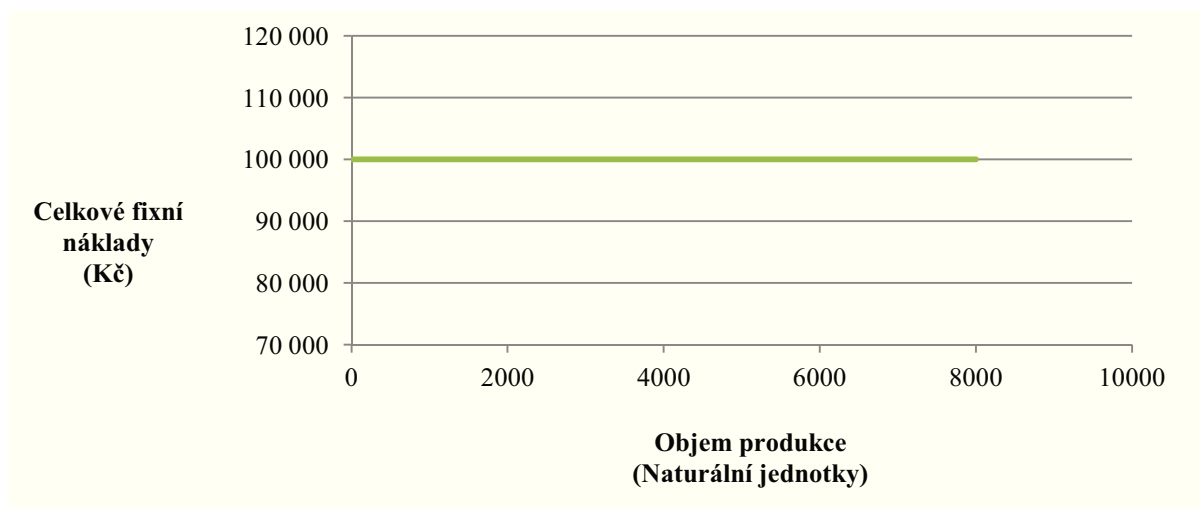
Obrázek č. 3: Průběh jednotkových variabilních nákladů.



Zdroj: Vlastní zpracování.

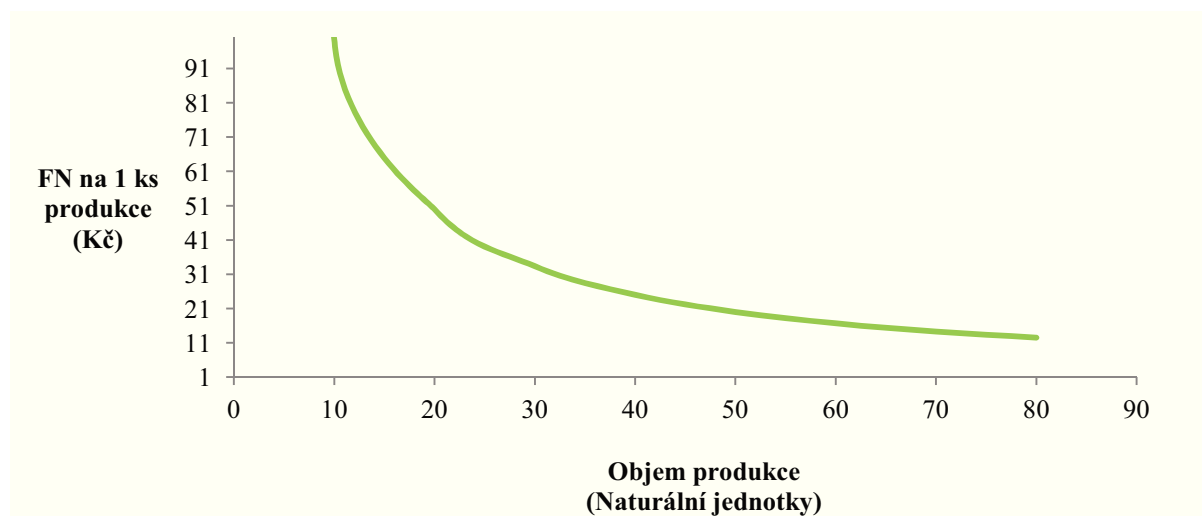
Fixní náklady jsou specifické tím, že vykazují stejnou výši bez ohledu na to, zda podnik vyrábí či nikoli. Tyto se také během sledovaného období můžou skokově změnit (například vlivem nových odpisů). Průběh celkových fixních nákladů znázorňuje obrázek č. 4, pokud bychom sledovali objem fixních nákladů na jednotku vyrobené produkce, je už z obrázku č. 5 zřejmé, že s růstem produkce budou FN na jednotku klesat.

Obrázek č. 4: Průběh celkových fixních nákladů.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek č. 5: Průběh jednotkových fixních nákladů.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Krycí příspěvek představuje rozdíl mezi výší obrátu a celkovými variabilními náklady. Výše tohoto příspěvku určuje, jak velká část FN bude zaplacená a zda bude tvořen zisk (ten je tvořen v případě, pokud souhrn krycích příspěvků převyšuje fixní náklady). V praxi se potom upřednostňuje výroba těch výrobků, které mají nejvyšší krycí příspěvek a tím pádem pokryjí nejvíce FN, resp. vytvoří nejvyšší zisk. Tato metoda je zejména důležitá v případě nedostatečných výrobních kapacit, kdy je možné určit preference výrobků¹⁷.

Matematický zápis výpočtu:

$$\text{Jednotkový KP} \quad \text{krycí příspěvek} = p - v_n \quad (1)$$

$$\text{Celkový KP} \quad \text{krycí příspěvek} = Q \cdot (p - v_n) \quad (2)$$

$$\text{krycí příspěvek} = (Q \cdot p) - VN \quad (3)$$

¹⁷ Výrobky preferujeme podle nejvyššího KP na jednotku, resp. ten výrobek, který má největší podíl KP na tržbách. Nikoli tedy podle celkového KP - ten může být pro určitý výrobek největší v důsledku velkého objemu produkce.

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku vstupuje také do vzorce pro výpočet bodu zvratu. O tom však bude pojednáno v některé z následujících kapitol.

Postup výpočtu krycích příspěvků:

- zjištění obratu,
- zjištění celkových VN,
- odečtení VN od obratu,
- zjistili jsme příspěvek na úhradu.

Takto vypočítaný KP přísluší pro všechny skupiny výrobků – nákladová střediska. Fixní náklady jsou evidovány jako suma pro všechny střediska, není však možné je přiřadit jednotlivým výkonům. Po odečtení FN od KP získáváme hospodářský výsledek (zisk, ztráta). Podnik dosáhne nejvyššího zisku, bude-li preferovat výrobky s největším procentuálním příspěvkem.

4.1.2. Dvoustupňový model výpočtu příspěvku

„Zjednodušený výpočet příspěvku na úhradu zahrnuje veškeré fixní náklady do jednoho bloku. V praxi se ukázalo, že určitá část fixních nákladů je zúčtována k speciálním vztažným veličinám. Proto se blok fixních nákladů rozčlení do několika vrstev“¹⁸. Tyto fixní náklady lze rozdělit do více oblastí (FN jednotlivého výrobku, skupin výrobků, odpovědnostních míst, ..), což by ale bylo velmi pracné, v praxi jsou používány nejčastěji dvě skupiny FN (dle Vollmutha všeobecné a speciální).

Speciální FN je možné dále přiřadit jednotlivým střediskům dle zvolené vztažné veličiny, často to jsou produkční hodiny, pracovní čas, nebo také objem produkce. Jsou to např. fixní náklady materiálového hospodářství, mistrů ve výrobě apod. Všeobecné FN nelze v žádném případě přiřadit nákladovým střediskům, neboť mezi nimi neexistuje příčinný vztah. Tyto náklady jsou společné pro celý podnik, jedná se např. o odpisy budovy, pojistné, náklady na vedení účetnictví, náklady na správu informačního systému apod.

S ohledem na výše uvedené tento systém výpočtu rozlišuje dva krycí příspěvky. Po odečtu variabilních nákladů od obratu (tržby) získáme KP 1. Ten je totožný s výpočtem ve zjednodušeném modelu. Odečteme-li od KP 1 speciální fixní náklady, získáme KP 2, tento je určený k úhradě všeobecných fixních nákladů a k tvorbě zisku.

¹⁸ VOLLMUTH, J. Nástroje controllingu od A do Z, Praha 2004, s. 74.

Tento systém dvoustupňového modelu hodnotím jako lepší, neboť v praxi je vždy účelnější přiřadit fixní náklady co nejblíže jednotlivým hospodářským střediskům. Metoda výpočtu krycích příspěvků je dále rozvedena v praktické části této diplomové práce, kdy bude použit právě tento dvoustupňový model.

4.2. Analýza bodu zvratu

Bod zvratu je taková situace v podniku, kdy se náklady rovnají výnosům, resp. obrat kryje celkové náklady a podnik tedy nevykazuje ani zisk, ani ztrátu. Při výpočtu bodu zvratu se vychází z následujících veličin: fixní náklady, jednotková cena, jednotkové variabilní náklady a objem produkce. Pomocí této metody je možné sledovat vztahy mezi těmito veličinami a účinně tak podporovat rozhodovací proces, zejména co se týče velikosti objemu produkce, stanovení minimální ceny atp. V praxi to znamená např. zjištění, že při ceně dané trhem a ostatních parametrech, musíme vyrobit minimálně x výrobků, abychom pokryli celkové náklady, nebo jakou musíme stanovit minimální cenu pro pevně daný objem výroby a při dalších stanovených parametrech, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. Výpočet kritických bodů vychází z následujících vztahů:

$$\text{Pro určení minimálního objemu výroby}^{19} \quad Q = \frac{FN}{p - vn} \quad (4)$$

$$\text{Pro určení minimální ceny} \quad p = \frac{FN}{Q} + vn \quad (5)$$

$$\text{Pro určení maximálních fixních nákladů} \quad FN = Q \cdot (p - vn) \quad (6)$$

¹⁹ Ve jmenovateli prvního vzorce je jasné vidět vztah pro výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku (viz předchozí kapitola). Hodnota jmenovatele udává, kolik je zapotřebí těchto příspěvků k úhradě fixních nákladů. Tento příspěvek je tedy vyjádřen na jednotku produkce.

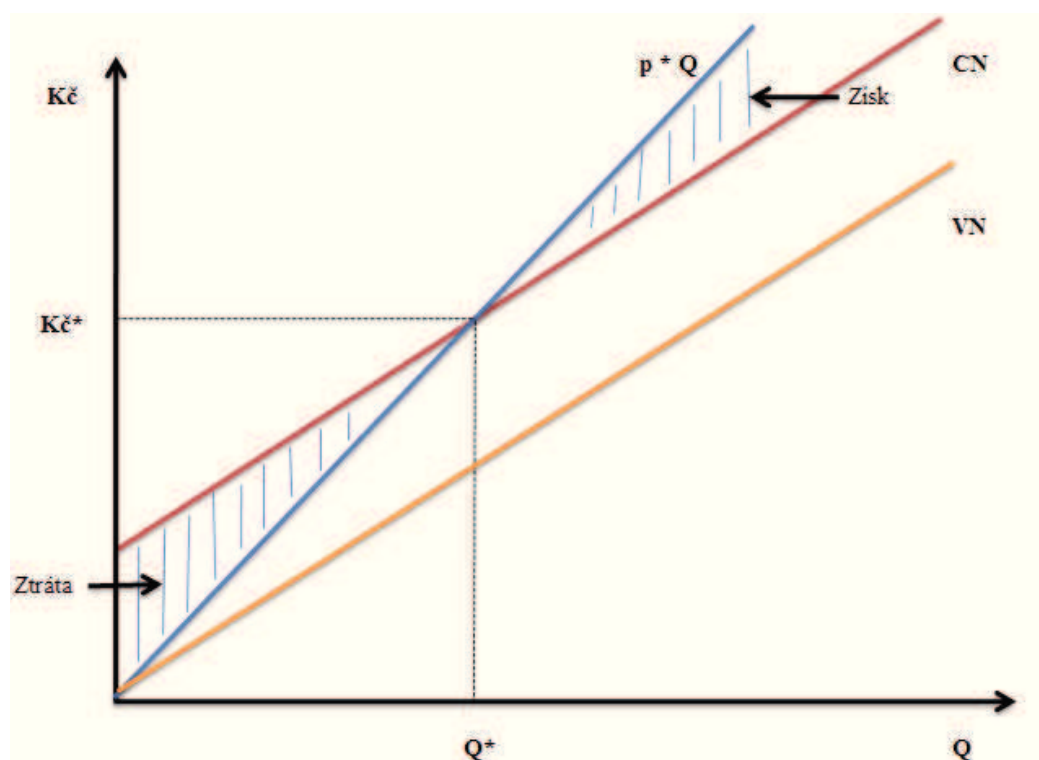
Do vzorce je možné dosadit také plánovaný zisk a analogicky tak spočítat krajní hodnoty uvedených veličin pro dosažení požadované hodnoty. Příklad dosazení zisku do prvního vzorce je následující:

$$Q = \frac{FN + \text{požadovaný zisk}}{p - vn} \quad (7)$$

Ze vzorce vyplývá minimální velikost objemu produkce, kterou je nutno vyrobit a prodat, aby podnik dosáhl stanoveného zisku. I v tomto případě lze vzorec modifikovat a zjistit tak ostatní kritické hodnoty, tj. minimální výši ceny, maximální fixní a maximální variabilní náklady, pro dosažení požadovaného minimálního zisku.

Bod zvratu je možné zobrazit pro lepší pochopení také graficky. Ten je znázorněn na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6: Bod zvratu



Zdroj: Vlastní zpracování.

Bod zvratu nastává v bodě, kdy se křivka celkových nákladů a celkových výnosů (obratu, tržeb) střetává, tj. v bodě o souřadnici $[Q^*; K\check{c}^*]$. Plocha trojúhelníku nalevo od kritického bodu představuje ztrátu a plocha mezi přímkami celkových nákladů a obratu napravo od kritického bodu představuje pole zisku. Vyznačená souřadnice vyjadřuje:

Q^* množství produkce, kdy se náklady rovnají výnosům

$K\check{c}^*$ velikost obratu, kdy se náklady rovnají výnosům

„Analýza kritických bodů představuje důležitou pomůcku k dosažení zisku. Zřetelně ukazuje skutečnost, že podnik vytvoří zisk teprve tehdy, když jsou všechny fixní náklady pokryty“²⁰. Je však třeba zmínit také určité nevýhody, slabiny, které může analýza bodu zvratu představovat. V podniku se často vyrábí více druhů výrobků, mimo jiné i ceny mohou být pro různé skupiny výrobků odlišné a mohou se měnit. V praxi pak dochází při změnách jednotlivých veličin k odchylkám od plánovaných výsledků. Analýza kritických bodů na dnešní obrat, výrobní a nákladovou strukturu, již nemusí zítra odpovídat skutečnosti. To znamená potřebu všechny tyto měnící se veličiny sledovat a výpočty včas aktualizovat, což znamená také větší časovou náročnost.

Bezpečnostní míra zisku a bezpečnostní koeficient

V souvislosti s analýzou bodu zvratu souvisí termín bezpečnostní míra zisku a bezpečnostní koeficient. Bezpečnostní míra zisku představuje takovou výši obratu, který přesahuje obrat v kritickém bodu. Tato veličina udává, o kolik se může obrat snížit na úroveň bodu zvratu. Bezpečnostní koeficient vyjadřuje poměr bezpečnostní míry zisku na celkovém obratu, analogicky, o kolik procent se může snížit obrat, než bude dosaženo ztráty.

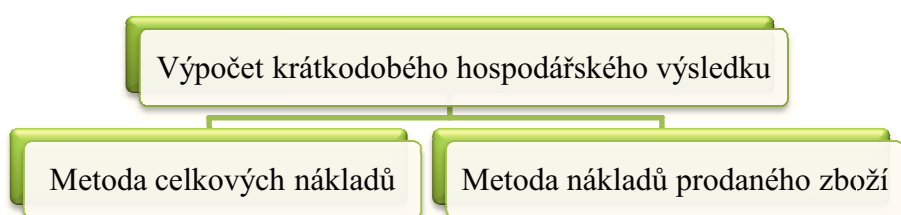
V praktické části bude prověřeno, zda je možné aplikovat tuto analýzu na vybraný podnik a jakého přínosu by mohlo být dosaženo, zhodnoceny budou také případné zápory ve využití této metody.

²⁰ VOLLMUTH J. Nástroje controllingu od A do Z, Praha 2004.

4.3. Krátkodobý hospodářský výsledek

Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku má v praxi své nezastupitelné místo, neboť poskytuje ty nejdůležitější informace o hospodářské situaci podniku. Často je krátkodobý výsledek hospodaření sledován měsíčně a kumulovaně, což lze pokládat za nejvhodnější. Vollmuth²¹ rozeznává dvě metody výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku, jak znázorňuje obrázek č. 7.

Obrázek č. 7: Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku



Zdroj: VOLLMUTH, J. Nástroje controllingu od A do Z, Praha 2004, s. 111.

4.3.1. Metoda celkových nákladů

Vstupní veličiny pro výpočet hospodářského výsledku jsou následující: tržby, náklady na vyrobené výrobky, změny stavu zásob nedokončené výroby a hotových výrobků. Postup výpočtu znázorňuje následující tabulka č. 1, kdy výpočet je proveden na bázi plných nákladů.

Tabulka č. 1: Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku metodou celkových nákladů

tržby za období
+ konečná zásoba nedokončených a hotových výrobků a objem nezúčtovaných výkonů
- počáteční stav nedokončených a hotových výrobků a nezúčtovaných výkonů
+ aktivované vlastní výkony
= celkový výkon za období
- náklady za toto období
= hospodářský výsledek podniku za toto období

Zdroj: VOLLMUTH, J. Nástroje controllingu od A do Z, Praha 2004, s. 113.

²¹ VOLLMUTH J. Nástroje controllingu od A do Z, Praha 2004.

Tuto metodu je možné použít v kombinaci s příspěvkem na úhradu fixních nákladů a zisku. V tomto případě by došlo k modifikaci výše uvedeného vzorce, kdy by se od celkového výkonu za období odečetly variabilní náklady, následně by byl získán krycí příspěvek a po odpočtu fixních nákladů bychom získali hospodářský výsledek podniku.

Vzorec je následující:

tržby

+ konečná zásoba nedokončených a hotových výrobků a objem nezúčtovaných výkonů

- počáteční stav nedokončených a hotových výrobků a nezúčtovaných výkonů

+ aktivované vlastní výkony

= celkový výkon

- variabilní náklady

= příspěvek na úhradu

- fixní náklady

= výsledek hospodaření podniku

Analogicky je možný výpočet s využitím dvoustupňového příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, kdy fixní náklady jsou rozděleny do dvou kategorií – fixní náklady specifické a fixní náklady obecné.

Metoda celkových nákladů při výpočtu hospodářského výsledku klade důraz zejména na výkonnostní stránku podniku, nikoli na tržní orientaci. Jsou zde srovnávány celkové náklady a celkové výnosy, z čehož vyvozují velkou slabinu díky tomu, že do procesu výpočtu jsou zahrnuty veškeré náklady na vyrobenou produkci, ale tržby již nemusí souhlasit s daným objemem výroby. Je tedy potřeba brát zřetel na změny stavu zásob nedokončených a hotových výrobků. Správného výsledku lze docílit tehdy, budou-li porovnávány náklady a výnosy stejného množství produkce. Z tohoto důvodu není vypovídací schopnost této metody nijak velká. Další nevýhodou je nutnost inventury zásob (rozpracovanost, neprodané výrobky). Naopak dobře tato metoda poslouží potřebám finančního účetnictví, kdy struktura zjišťování výsledku je prakticky totožná s postupy finančního účetnictví.

4.3.2. Metoda nákladů na prodané množství

Tato metoda, na rozdíl od té předchozí, porovnává tržby na jednotlivé výrobky (skupiny výrobků) a náklady rozčleněné ve stejné struktuře na dané výrobky. „Při metodě nákladů na prodané zboží se konfrontují tržby rozčleněné podle výrobků nebo skupin výrobků s právě tak rozčleněnými náklady na prodané výrobky nebo výkony. Tak můžeme dobře zjistit výnosnost jednotlivých výrobků nebo skupin výrobků“²².

Při výpočtu výsledku hospodaření představuje významný rozdíl to, že výrobky, které byly vyprodukovány, ale nebyly dosud prodány na trhu, nevstupují do procesu výpočtu hospodářského výsledku. Tento princip zaručuje vzájemnou vazbu sledovaných nákladů a výnosů jednotlivých výkonů podniku.

Opět, tak jako u metody celkových nákladů, je možný postup s výpočtem plných nákladů a postup s využitím příspěvků na úhradu (jednostupňový, dvoustupňový model). Tabulka č. 2 znázorňuje postup výpočtu hospodářského výsledku metodou nákladů na prodané množství s využitím příspěvků na úhradu.

Tabulka č. 2: Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku metodou nákladů prodaného zboží

tržby
- variabilní náklady prodaných výrobků
= příspěvek na úhradu
- fixní náklady
= výsledek podniku
+ neutrální výsledek ²³
= výsledek podnikání

Zdroj: VOLLMUTH, J. Nástroje controllingu od A do Z, Praha 2004.

²² VOLLMUTH, J. Nástroje controllingu od A do Z, Praha 2004.

²³ Neutrální výsledek je představován rozdílem mezi neutrálními výnosy a neutrálními náklady. Tj. takovými veličinami, které nesouvisí s běžnou činností podniku. Jde např. o úroky z bankovního účtu, předčasné odpisy po havárii zařízení aj.

Vollmuth²⁴ uvádí některé výhody této metody:

- Při metodě nákladů na prodané zboží je zřejmý přínos každé jednotlivé skupiny výrobků k hospodářskému výsledku.
- Inventura k zjišťování změn stavu zásob není potřebná.
- Metoda nákladů na prodané zboží poskytuje podstatné informace pro podnikové rozhodování, zvláště pro optimalizaci programu výroby a prodeje.
- Výrobky s podobnou strukturou nákladů se mohou seskupovat, aniž se tím ztratí podstatné informace.

Nevýhodu může představovat detailnější sledování nákladů, nicméně dnešní informační systémy na tuto potřebu dokážou dobře reagovat a jsou takovými potřebám již často přizpůsobeny. Je třeba také zmínit to, že tato metoda je vhodná pro podniky, které se orientují převážně na trh, nikoli jen na vlastní výkon.

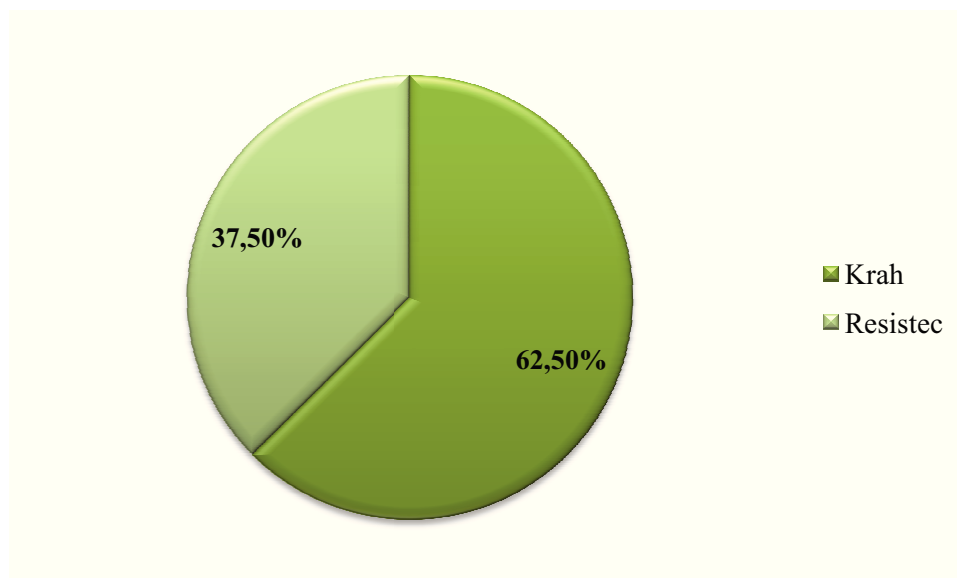
²⁴ VOLLMUTH, J. Nástroje controllingu od A do Z, Praha 2004.

5. Popis společnosti KRC SRO & CO, k. s.

Společnost KRC SRO & CO, k. s. (dále jen KRC), je největším českým výrobcem drátových rezistorů a příslušenství se sídlem v Pardubickém kraji a zaměstnává cca 65 zaměstnanců. Od roku 2005, kdy se změnila organizační a vlastnická struktura, je společnost začleněna do německé skupiny KRAH GROUP, která je předním světovým výrobcem drátových, výkonových rezistorů. Má 10 poboček po celém světě - v Evropě, Asii a jižní Americe.

KRC SRO & CO, k. s. je česká pobočka, jejímž vlastníkem je německá **M. Krah Elektrotechnische Fabrik GmbH & Co. KG.**, slovinšská **RESISTEC UPR d.o.o. & Co.k.d.** a do roku 2006 i český **ELTES CZ s. r. o.**, jeho podíl však odkoupila M. Krah Elektrotechnische Fabrik GmbH & Co. KG. Tato je také mateřskou firmou všech podniků ve skupině, mající sídlo v německém Drolshagenu. Výše uvedené podniky vystupují jako komanditisté a společnost KRC, s. r. o. je jediným komplementářem KRC SRO & CO, k. s. Na obrázku č. 8 je znázorněna struktura vlastnických podílů.

Obrázek č. 8: Struktura vlastnických podílů společnosti KRC SRO & CO, k.s.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Dalšími společnostmi, patřícími do skupiny KRAH, jsou např. tyto společnosti: **WITEC Widerstandstechnik GmbH & Co. KG**, se sídlem v Německu, slovenská **METALTEC d.o.o.**, kterou vlastní se 100 % podílem **RESISTEC UPR d.o.o. & Co.k.d.** Z názvů uvedených společností je patrná příslušnost ke stejné skupině, v tomto případě KRAH GROUP.

Firma KRC SRO & CO, k. s. je pojatá čistě jako samostatný výrobní závod. Nákup a prodej je řízen centrálně z Německa. KRC tak nakupuje materiál od mateřské, sesterských a ostatních firem ve skupině (jedná se o cca 95 % nakupovaného materiálu) a prodává opět těmto společnostem, což tvoří také cca 97 % prodeje. Ostatní jsou drobní odběratelé převážně v České republice a také na Slovensku. KRC prodává s nižší marží než podniky ve skupině, které prodávají koncovým zákazníkům (viz obr. č. 9).

Obrázek č. 9: Zákazníci skupiny KRAH



Zdroj: www.krah-gruppe.de

Skupina KRAH má svůj interní systém řízení, se kterým pracují všechny společnosti prostřednictvím vzdáleného připojení. Je nutno dodržovat danou strukturu všech procesů, stanovených mateřskou firmou. O toto dodržování struktury procesů se stará sesterská Witec, která několikrát ročně pořádá interní audity kvality vybraných podnikových procesů (převážně jde o procesy nákupu, skladového hospodářství a technologie, méně již zasahuje do procesu účetnictví).

Výhody vidím v zázemí silné a stabilní skupiny a důsledně propracovaném systému řízení, který skupina vyžaduje. Díky tomuto zázemí jsou firmy ve skupině schopny se samy navzájem financovat. KRC například dostala provozní úvěr od mateřské firmy. Úroky tak zůstanou ve skupině a není nutná závislost na bance. **Nevýhody** spatřuji v tom, že mateřská firma řídí nákup a prodej. KRC je tak svým způsobem ošizena o větší tržby, které realizuje matka. KRC spoléhá na nabídku a poptávku v rámci své skupiny, ačkoliv ta je téměř jistá díky významnému postavení skupiny KRAH. Výrobní kapacita KRC však není plně využita, neboť se zde pracuje pouze v ranní směně. Vidím zde nevyužitý potenciál výroby, kdy by bylo možné produkovat větší objemy výrobků pro vlastní zákazníky.

5.1. Rozčlenění podniku na hospodářská střediska

Pro lepší řízení podniku se v praxi provádí tzv. ekonomická dekompozice, což znamená rozdělení podniku na hospodářská střediska. Každý tento útvar je samostatný a má své vlastní specifické úlohy. „Počet a rozsah hospodářských středisek, jakož i vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi nimi, se určují podle konkrétních podmínek v podniku, především v závislosti na druhu a organizaci jeho činnosti, ve výrobních podnicích zejména pak v závislosti na druhu a organizaci technologického procesu a na typu výroby“²⁵.

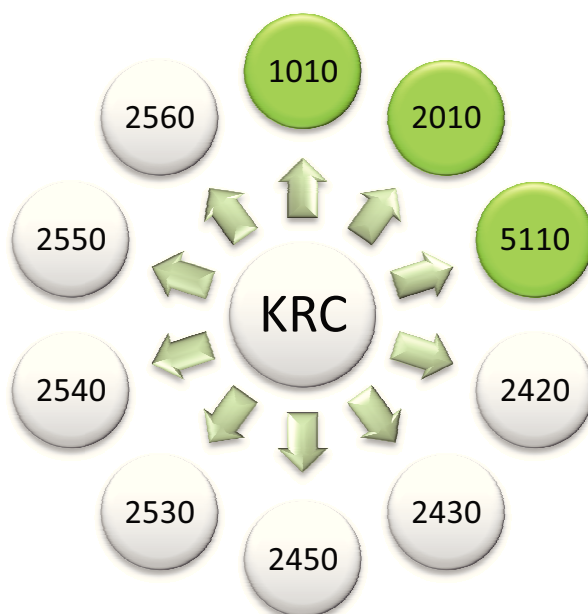
Podnik KRC je rozčleněn na deset hospodářských středisek (viz obr. č. 10), z nichž tři jsou režijní (zelená pole) a sedm výrobních (bílá pole):

- 1010 – správní středisko	}	Režijní střediska
- 2010 – expedice, sklad		
- 5110 – údržba		
- 2420 – spirálové rezistory	}	Výrobní střediska
- 2430 – KVV		
- 2450 – kabely		
- 2530 – smaltované rezistory		
- 2540 – tmelené rezistory		
- 2550 – pouzdra		
- 2560 – domácí práce		

²⁵ LAZAR, J. Manažerské účetnictví a controlling, Praha 2012, s. 16.

Středisko 1010 je komplexně chápáno jako původce správní režie a střediska 2010 a 5110 dohromady představují původce výrobní režie. Ostatní střediska mají výrobné uspořádání, tzn. dle druhu jejich finálního produktu.

Obrázek č. 10: Ekonomická dekompozice podniku



Zdroj: Vlastní zpracování.

Většina výrobních středisek se zabývá výrobou rezistorů. Tyto se však liší technologií, druhem použitého materiálu a pracností. Speciální je středisko 2450, které se zabývá výrobou kabelů, dále středisko 2550, které produkuje speciální hliníková pouzdra. Poněkud atypické je středisko 2560, které sice produkuje obdobné rezistory, ale jeho zvláštností je to, že se výroba realizuje v domácnostech. KRC na tuto práci zaměstnává domácí pracovníky. Každé ze jmenovaných středisek čítá mnoho a mnoho druhů výrobků, které se liší rozměry, technickou hodnotou, cenou, aj., přičemž v rámci jednoho útvaru jsou parametry obdobné, ale ne totožné.

Středisko 1010 představuje klasické administrativní náklady. Spadá sem účetnictví, prodej, administrativa, vedoucí provozu, technologie apod. Středisko 2010 bylo vytvořeno pro účtování nákladů spojených s materiálovým hospodářstvím, expedicí (nebylo vytvořeno odbytové středisko) a 5110 zahrnuje převážně údržbu a režijní náklady technicko-výrobního charakteru. Pro lepší představu a pochopení účtování nákladů na režijní střediska je na obrázku č. 11 znázorněna organizační struktura podniku.

Obrázek č. 11: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování podle interní dokumentace.

5.2. Postup alokace nákladů v podniku KRC

Každé přiřazení nákladu výrobnímu středisku má svoji vlastní cestu. Někdy je náklad přiřazen přímo, jindy nepřímo přes režijní středisko. V této podkapitole se pokusím objasnit proces adresace nákladů ve firmě KRC.

Vůbec nejmenším problémem je alokace přímých (jednicových) nákladů příslušnému středisku. Už při požadavku na potřebu materiálu je jasné, který výrobek, resp. středisko bude daný druh materiálu spotřebovávat. Výdejkou je materiál vyskladněn a v tu chvíli vzniká náklad, který je také příslušnému středisku přiřazen. Obdobná situace přímé alokace je v případě mzdových nákladů. Každý měsíc je k dispozici soupis odpracovaných hodin výrobními pracovníky s rozčleněním na jednotlivá střediska, podle toho, kolik práce trávili na jednotlivých pracovištích. Mzdový program dokáže takto celé mzdy rozúčtovat jednotlivým střediskům. Případné dovolené, svátky a jiné náhrady přísluší na kmenové středisko, které má určené každý pracovník podle toho, na jakém pracovišti tráví nejvíce ze své pracovní doby.

Obdobným způsobem jsou účtovány i nepřímé náklady, např. kancelářské pomůcky se účtují přímo do spotřeby na správní středisko, náhradní díly pak většinou na středisko údržby.

Další kategorií nákladů jsou sice přesně přiřaditelné náklady na střediska, ale nejsou jednicové. Jejich výše není stabilní, ani nejsou pravidelné, ale obvyklé. Jde vesměs o režijní náklady, kdy je však známo, jaké středisko vyvolalo jejich vznik. Jedná se např. o náhradní

díly na opravy strojů určené k výrobě daného výrobku, nádoby na míchání materiálu a různé pracovní pomůcky. Do této kategorie bychom mohli zařadit také spotřebu energií. V souvislosti s ní můžeme hovořit v jistém slova smyslu o variabilních nákladech. Pokud nějaké středisko nebude vyrábět, nebude také spotřebovávat elektřinu. Na druhou stranu se kvůli bezpečnosti práce musí svítit téměř v celé hale a světlo spotřebovává více středisek. Stejně je to s vytápěním, vzhledem k tomu, že většina středisek není vybavena samostatnými měřidly. V tomto případě budeme hovořit o fixních nákladech stupně I, které lze přiřadit střediskům podle určitého klíče (např. velikost plochy). V KRC se energie rozpočítávají podle procentních podílů, stavějících na minulých zkušenostech, tyto by však měly reflektovat skutečnost na základě odborných propočtů a odhadů. Do fixních nákladů stupně I jednoznačně patří také nájemné nebytových prostor, tedy nájemné za užívání výrobní haly. Tyto náklady je možné konkrétně adresovat správnému středisku na základě velikosti užívané plochy. Nájemné za využívání kanceláří, budovy údržby atp. už však spadá do fixních nákladů stupně II, zde neexistuje žádný přesný a spravedlivý klíč, jak tyto náklady přiřadit výrobním střediskům.

Jako v každém jiném podniku tak i v KRC vznikají náklady, které není možné alokovat na výrobní středisko. Proto vznikla výše jmenovaná režijní střediska. V konečné fázi je však potřeba i tyto náklady přiřadit jednotlivým hospodářským útvarům (jedná se o fixní náklady stupně II). A zde nastává problém, jak tyto přiřadit podle co možná největšího příčinného vztahu nákladů ke středisku. Touto problematikou rozpuštění režii na výrobní střediska se budu zabývat v následující kapitole, kde se pokusím zhodnotit celou stávající situaci v podniku a nastínit vhodné řešení pro společnost KRC.

6. Rozpouštění režijních nákladů na výrobní střediska

Každý měsíc po uzavření dílčího účetního období (tj. kalendářní měsíc), tj. kdy jsou veškeré účetní operace vztahující se k danému období zaúčtovány²⁶, vzniká potřeba zjistit hospodářské výsledky jednotlivých výrobních středisek. Každé středisko, včetně těch režijních, vykázalo nějaký hospodářský výsledek a úkolem je právě tento výsledek režijních středisek podle určitého klíče přiřadit střediskům výrobním. Fáze alokace režijních nákladů jsou následující:

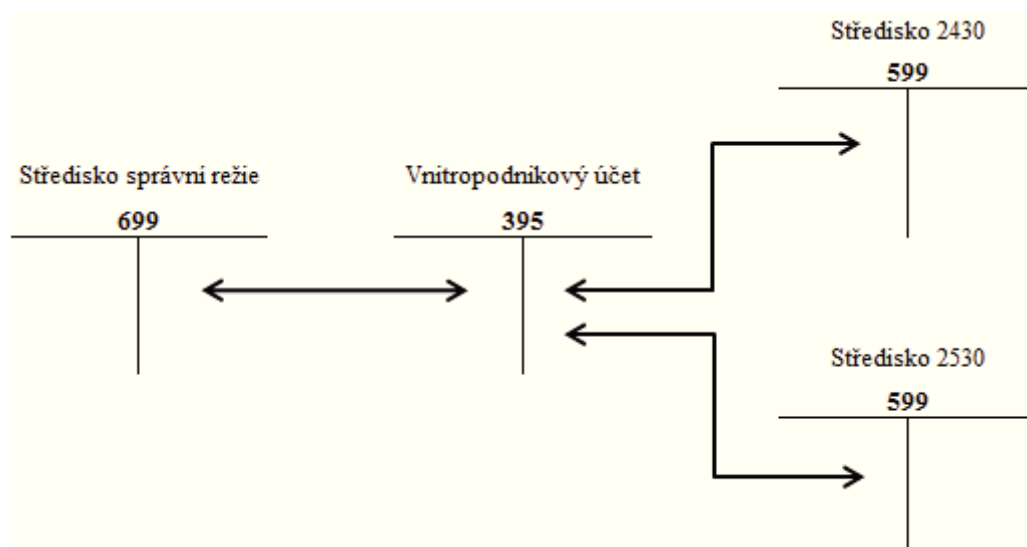
- zjištění všech hospodářských výsledků režijních středisek²⁷, tedy středisek 1010, 2010 a 5110,
- odúčtování výsledků režijních středisek do nuly (na těchto střediscích se výsledek hospodaření bude rovnat 0),
- přeúčtování režii podle předem určeného klíče na výrobní střediska.

Schéma účtování posledních dvou fází, tj. odúčtování výsledků režijních středisek a jejich následné přeúčtování na výrobní útvary, je znázorněno na obrázku č. 12. Příloha č. 4 obsahuje účtový rozvrh používaný v KRC. Pro stručnost byla vybrána pouze dvě výrobní střediska a jedno režijní středisko. V účtování se využívá vnitropodnikových účtů, které slouží pro odúčtování a převod HV. Mezi tyto patří účet 395, jenž k rozvahovému dni nesmí vykazovat žádný zůstatek, 599 – vnitropodnikové náklady, které přejímají výrobní střediska z režii a účty 699 – vnitropodnikové výnosy, jimiž se nulují HV režijních středisek.

²⁶ Pracuje se také s dohadnými položkami a to zejm. u spotřeby energií, kdy zúčtovací období činí např. jeden celý rok, ale výsledky hospodaření se sledují měsíčně.

²⁷ Hospodářské výsledky všech režijních středisek jsou záporné, neboť hlavní činnost podniku realizují výrobní střediska a tyto také o tržbách účtují.

Obrázek č. 12: Přeúčtování režijních nákladů výrobním střediskům



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tohoto obrázku je patrné, že účet 395 nebude po přeúčtování režijních nákladů vykazovat žádný zůstatek, středisko režie bude vykazovat nulový HV a střediska výrobního charakteru přijmou režijní náklady a tím bude snížen jejich vlastní hospodářský výsledek.

6.1. Popis stávajícího stavu rozpouštění režijních nákladů na výrobní střediska

Současný stav rozpouštění režijních nákladů výrobním střediskům probíhá na základě stanovených procentních podílů, viz tabulka č. 3 a tabulka č. 4. Není však jasné, na základě jakého vztahu byly tyto procentní podíly zjištěny a jak moc jsou reálné. Předpokládám, že jde o nějaká historická data.

Tabulka č. 3: Podíl správní režie připadající na výrobní střediska

Středisko	2420	2430	2450	2530	2540	2550	2560	Celkem
Podíl SR	7,44%	33,71%	17,14%	12,44%	12,28%	8,57%	8,41%	100,00%

Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Tabulka č. 4: Podíl výrobní režie připadající na výrobní střediska

Středisko	2420	2430	2450	2530	2540	2550	2560	Celkem
Podíl VR	8,11%	32,71%	17,14%	11,11%	14,95%	8,24%	7,74%	100,00%

Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Na základě těchto procent jsou každý měsíc přeučtovávány režijní náklady konkrétním výrobním střediskům. V tabulce č. 5 jsou rozvedeny hospodářské výsledky středisek pro rok 2012 se stávajícím způsobem alokace režii. V následující podkapitole se pokusím navrhnout nové řešení alokace režijních nákladů na výrobní střediska, které by co nejlépe odráželo vztah mezi režijními náklady a středisky a dále jednotlivé dosavadní střediskové výsledky porovnám s nově navrženým modelem.

Tabulka č. 5: Výsledky hospodaření středisek pro rok 2012 v tis. Kč

Účet	Středisko	1010	2010	2420	2430	2450	2530	2540	2550	2560	5110	Celkem
501	spotřeba materiálu	202	67	334	8 231	9 376	1 213	2 671	1 646	7 001	253	30 994
502	spotřeba energie	291	53	47	155	70	124	78	62	40	96	1 015
503	ostatní neskl. dod.	0	0	36	8	0	26	9	0	0	0	80
511	opravy a údržba	79	42	0	121	112	0	9	1	0	60	423
512	cestovné	63	0	0	0	0	0	0	0	0	0	63
518	ostatní služby	1 313	67	50	331	139	359	278	132	82	107	2 857
521	mzdové náklady	2 739	1 514	165	2 902	660	849	777	375	527	451	10 958
524	sociální pojištění	936	496	56	976	224	287	261	127	157	136	3 655
527	závodní strav.	453	-17	-2	-42	-12	-15	-15	-8	-1	-6	333
538	ostatní poplatky	11	41	0	29	0	3	1	0	22	2	108
542	prodaný materiál	0	114	0	7	103	12	3	9	48	0	297
548	pojistné smluvní	165	0	0	0	0	0	0	0	0	0	165
551	odpisy	129	38	0	196	11	120	183	4	0	61	742
563	kurzové ztráty	784	0	6	249	89	10	25	36	125	0	1 325
568	ost fin náklady	19	1	1	25	12	7	6	6	10	0	53 015
599	SR, VR	0	0	762	3 308	1 700	1 187	1 311	839	810	0	9 917
celkové náklady		7 185	2 415	1 453	16 495	12 483	4 184	5 597	3 228	8 821	1 159	63 019
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
601	výrobky	5	2	480	15 839	14 469	3 587	5 629	2 960	9 660	0	52 630
602	prodej služeb	124	15	0	4	21	1	0	1	1	0	167
612	ZS nedokončená vyr.	0	0	-13	274	-26	312	199	81	530	0	1 356
613	ZS výrobků	0	0	69	-62	54	44	43	-248	-109	0	-209
642	prodej materiálu	27	55	0	84	392	42	3	19	79	0	699
648	zaokrouhlení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
663	kurzové zisky	610	0	3	263	58	12	29	21	109	0	1 106
699	převod SR, VR	6 419	2 343	0	0	0	0	0	0	0	1 156	9 917
celkové výnosy		7 185	2 415	538	16 402	14 968	3 997	5 903	2 834	10 270	1 159	65 670
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření		0	0	-915	-94	2 485	-187	305	-394	1 449	0	2 650

Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

6.2. Analýza a návrh nového řešení pro rozpouštění režijních nákladů na výrobní střediska

Pro co nejpresnější umístění režii svým výrobním střediskům je důležité najít určitý vztah mezi vznikem režijního nákladu a příslušností ke středisku, které tento náklad vyvolalo. V případě fixních nákladů je tento vztah velice obtížně měřitelný a prakticky těžko zjištělný, v nejlepším případě se může náš výsledek tomu správnému jen přibližovat a i tak budou vznikat odchylky. Pokusím se tedy najít určité vazby mezi režijními náklady a jejich příslušností k tomu správnému středisku.

Nejprve zanalyzuji, jaké veličiny se v rámci režijních středisek velkou měrou podílí na jejich výsledku. Nyní se zaměřím na správnou režii. Tabulka č. 6 zobrazuje přehled výsledku hospodaření střediska 1010 za rok 2012 po měsících. Plnohodnotné výkazy zisků a ztrát po střediscích, sumární výsledovka a rozvaha za rok 2012 jsou v příloze č. 1, 2 a 3.

Tabulka č. 6: Hospodářský výsledek správního střediska za rok 2012 v tis. Kč

Účet	Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	suma
501	spotřeba materiálu	16	20	15	21	19	8	19	10	23	27	10	15	203
502	spotřeba energie	13	38	10	36	58	10	27	7	31	12	14	34	290
503	ostatní neskl. dodávky											-		-
511	opravy a údržba	1		37		2	5	-	-	4	5	22	2	78
512	cestovné	10	17	1	2	3	1	14	8	6		1		63
518	ostatní služby	139	105	105	93	113	100	96	117	116	118	96	116	1 314
521	mzdové náklady	209	209	219	208	221	227	248	209	219	227	254	289	2 739
524	sociální pojištění	74	74	77	74	78	79	84	71	72	74	83	97	937
527	závodní strav.	14	20	21	27	32	38	24	27	32	37	36	147	455
538	ostatní poplatky	2	2	5		2		-	-	-			-	11
542	prodaný materiál	-	-	-	-	-		-	-	-				-
548	pojistné smluvní	1		126		3	-	10	-	-	11	-	13	164
551	odpisy	10	10	9	12	11	11	11	11	11	11	11	11	129
563	kurzové ztráty	121	55	51	39	13	153	48	42	98	17	34	113	784
568	ost. fin. náklady	1	1	2	1	2	3	1	2	2	1	1	2	19
	Náklady celkem	611	551	678	513	557	635	582	504	614	540	562	839	7 186
601	výrobky					5								5
602	prodej služeb								-	-	1	1	122	124
612	ZS nedokončená výr.													-
613	ZS výrobků													-
641	tržby z prodeje DDM													-
642	prodej materiálu					27								27
648	zaokrouhlení	-	-	-	-	-			-	-	-	-	-	-
663	kurzové zisky	63	50	93	90	94	55	33	25	21	28	36	23	611
699	převod do výroby	547	501	584	423	431	581	551	478	593	511	525	694	6 419
	Hospodářský výsledek	- 548	- 501	- 585	- 423	- 431	- 580	- 549	- 479	- 593	- 511	- 525	- 694	- 6 419

Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Zjistila jsem, které hodnoty se na výsledku hospodaření podílejí největší měrou, viz. tabulka č. 7, kde je vidět podíl mzdových nákladů na celkových nákladech a dále je zde vyhodnocen podíl finančních nákladů a výnosů vůči celkovým nákladům a výnosům. Vstupní data pro výpočet těchto hodnot jsou z tabulky č. 6, tj. z podrobného přehledu nákladů a výnosů správního střediska za rok 2012.

Tabulka č. 7: Podíl druhových nákladů a výnosů na celkových nákladech a výnosech správního střediska

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Průměr
Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech	46%	51%	44%	55%	54%	48%	57%	56%	47%	56%	60%	46%	51%
Podíl finančních nákladů na celkových nákladech	20%	10%	8%	8%	3%	25%	8%	9%	16%	3%	6%	14%	11%
Podíl finančních výnosů na celkových výnosech	100%	100%	100%	100%	75%	100%	100%	98%	97%	96%	98%	16%	80%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Bylo zjištěno, že mzdové náklady se na celkových nákladech správního střediska podílejí z poloviny. Vliv finančního hospodaření taktéž není zanedbatelný. Finanční náklady, jež jsou tvořeny kurzovými zisky a bankovními poplatky, se podílejí na celkových nákladech z jedné desetiny a finanční výnosy, které jsou tvořeny kurzovými zisky a úroky z vkladů, se podílí na výnosech prakticky ze sta procent²⁸. Myslím si, že zjišťování podílu ostatních nákladů pro účely rozpuštění režii na střediska, by bylo poněkud pracné a nevedlo by k větší přesnosti výsledné alokace režijních nákladů, neboť se nejedná už o tak výrazné částky.

Zjištěné hodnoty představují docela velký vliv na celém výsledku správního režie. Dle mého názoru je to dobré vodítko pro určení klíče rozpočtu režie na výrobní střediska. Vzhledem k tomu, že 50 % nákladů tvoří náklady mzdové, tedy mzdy THP, je pro alokaci správního režie klíčovým faktorem práce zaměstnanců. To však není jediný vliv. Jak jsem výše popsala, na výsledku hospodaření se také podílejí finanční veličiny. Zde je možné vidět vazbu

²⁸ Celkový průměr podílu finančních výnosů na celkových výnosech je narušen v prosinci, kdy středisko 1010 realizovalo tržbu za účetní služby. Očistíme-li průměr od této hodnoty, podíl finančních výnosů na celkových výnosech střediska 1010 bude 100%.

na obrat (tržby za výrobky). Cca 97 % objemu prodeje představuje vývoz do zemí EU a také nákupy hlavních materiálů jsou z cca 95 % realizovány ze zemí EU. Veškeré platby za tento materiál a tyto výrobky se uskutečňují v cizí měně (EUR) a protože účetnictví společnosti KRC je vedeno v tuzemské měně, vznikají tím kurzové rozdíly. Kdyby nebylo těchto operací, kurzové rozdíly by nemohly vznikat. Zde vidím určitý vztah mezi obratem a realizací těchto kurzových rozdílů (zisků a ztrát). Např. bude-li podnik prodávat a nakupovat materiál jen pro jeden druh výrobku, pro jedno středisko, bude obrat z tohoto prodeje náležet právě tomuto středisku, ale také už zmíněné kurzové rozdíly (plynouce např. z úhrady faktury za materiál pro tento výrobek, nebo z přijaté platby za tento výrobek) budou příslušet právě tomuto středisku.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem se domnívám, že by bylo vhodné, správní režii rozdělit z poloviny dle objemu práce věnované pracovníky správy jednotlivým střediskům a z poloviny režii rozdělit dle obratu výrobních středisek. Na základě interního dotazování THP pracovníků (jejichž práce spadá pod středisko 1010) jsem zjistila jejich odhadovaný podíl práce na konkrétních výrobních střediscích, tj. odhadovaný procentuální podíl pracovních hodin, které věnují jednotlivým střediskům. Zjištěné hodnoty včetně jejich průměru uvádí tabulka č. 12. Tyto hodnoty by se mohly použít každý měsíc v neměnné formě, aktualizovat tato data by bylo účelné jednou ročně, myslím si, že jejich měsíční aktualizace by nevedla k zásadním změnám procentuální výše a zbytečně by zatěžovala pracovníky. Obrat středisek je znám každý měsíc, takže není nijak pracné měsíčně režii tímto způsobem dle výsledného poměru přidělit.

Nyní se zaměřím na způsob alokace nepřímých nákladů výrobní režie, střediska údržby. V tabulce č. 8 je rozepsán výsledek hospodaření za rok 2012 po měsících. Opět je důležité najít nějakou souvislost s náklady tohoto střediska a jejich příslušností ke konkrétním výrobkům. Zaměřila jsem se na největší hodnoty nákladů a tyto jsem dala do poměru k celkovým veličinám, viz tabulka č. 9. Zjistila jsem, že polovinu nákladů střediska 5110 tvoří hrubé mzdy včetně pojistného. O něco méně významně se na celkových nákladech podílejí náklady na režijní materiál (většinou se jedná o nářadí apod.).

Tabulka č. 8: Výsledek hospodaření střediska údržby za rok 2012 v tis. Kč

Účet	Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	celkem
501	spotřeba materiálu	7	29	39	26	11	36	33	21	41	10	10	- 10	253
502	spotřeba energie	11	13	8	7	6	4	4	5	6	9	12	8	93
503	ostatní nesk. dodávky										-			-
511	opravy a údržba	1	1	-	1	16	34	2		3	1			59
512	cestovné													-
518	ostatní služby	14	8	8	8	8	8	8	8	8	15	8	9	110
521	mzdové náklady	19	30	43	40	42	34	44	44	34	40	44	36	450
524	sociální pojištění	4	10	15	14	14	12	10	12	10	10	13	12	136
527	závodní strav.	-	-	- 1	- 1	- 1	-	- 1	- 1	-	-	-	-	- 5
538	ostatní poplatky								-	1				1
542	prodaný materiál	-	-	-	-	-								-
548	pojistné smluvní													-
551	odpisy	10	10	10	10	5	4	2	2	2	2	2	3	62
563	kurzové ztráty													-
568	ost. fin. náklady													-
	Náklady celkem	66	101	122	105	101	132	102	91	105	87	89	58	1 159
601	výrobky													-
602	prodej služeb													-
612	ZS nedokončená vyr.													-
613	ZS výrobků													-
642	prodej materiálu													-
648	zaokrouhlení										3			3
663	kurzové zisky													-
699	převod do výroby	64	101	123	105	101	132	103	92	105	85	89	57	1 156
														-
	Hospodářský výsledek	- 66	- 101	- 122	- 105	- 101	- 132	- 102	- 91	- 105	- 84	- 89	- 58	- 1 156

Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Z uvedené tabulky č. 6 (resp. 8 a 10) je jasné vidět, že se nejedná o výrobní útvar. Středisko vykazuje jen nepatrné materiálové náklady (většinou se jedná o spotřebu kancelářských pomůcek a jiných režijních materiálů). Dalšími významnými položkami jsou samozřejmě mzdové náklady a poté služby. Nenajdeme zde ani velké odpisové náklady z budov, neboť KRC si administrativní a výrobní prostory pronajímá. Středisko také postrádá výnosy z výkonu. Najdeme zde pouze výnosy z převodu správní režie (u výrobní režie totéž) na jednotlivá výrobní střediska, kdy je po převodu této režie potřeba hospodářský výsledek vyrovnat nule, neboť by potom tyto náklady byly v účetnictví dvakrát. Z toho všeho je jasné, že výsledek hospodaření střediska 1010 (resp. 2010, 5110) musí být záporný.

Tabulka č. 9: Podíl druhových nákladů a výnosů na celkových nákladech a výnosech střediska údržby

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Průměr
Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech	35%	40%	48%	51%	55%	35%	53%	62%	42%	57%	64%	83%	51%
Podíl režijního materiálu na celkových nákladech	12%	30%	32%	26%	27%	53%	34%	23%	42%	13%	11%	-17%	27%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Do výrobní režie je zahrnuto také středisko 2010 (expedice, sklad). Z tabulky č. 10 je zřejmé, jaké náklady se podílejí na celkovém hospodářském výsledku nejvíce. U tohoto střediska jsou to téměř výhradně hrubé mzdy včetně pojistného, které mají na celkových nákladech, jak je uvedeno v tabulce č. 11, podíl 83 %.

Tabulka č. 10: Hospodářský výsledek střediska 2010 za rok 2012 v tis. Kč

Účet	Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	celkem
501	spotřeba materiálu	15	3	7	2	13	1	6	1	1	3	1	13	66
502	spotřeba energie	8	6	4	6	2	2	2	3	3	7	6	4	53
503	ostatní nesk. dodávky													-
511	opravy a údržba			5		9	2		5		20			41
512	cestovné													-
518	ostatní služby	5	5	5	5	8	6	5	5	5	5	5	9	68
521	mzdové náklady	91	95	138	88	95	128	122	141	144	147	181	144	1 514
524	sociální pojištění	29	31	44	29	30	42	40	46	47	50	61	48	497
527	závodní strav., OOP	- 1	- 2	- 2	- 2	- 2	- 2	- 2	-	1	- 2	- 2	- 2	- 18
538	ostatní poplatky		34		7									41
542	prodaný materiál	-	-	-	-	-	9		13	54	4	34	-	114
548	pojistné smluvní													-
551	odpisy	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
563	kurzové ztráty							-	-	-				-
568	ost fin náklady							-	-	-		-		-
	Náklady celkem	150	175	204	138	158	191	176	217	258	237	290	220	2 414
601	výrobky						2							2
602	prodej služeb						15							15
612	ZS nedokončená výr.													-
613	ZS výrobků													-
642	prodej materiálu		33		7		10		4	-				54
648	zaokrouhlení													-
663	kurzové zisky							-						-
699	převod do výroby	149	143	203	130	159	165	176	214	257	236	290	221	2 343
	Hospodářský výsledek	- 150	- 142	- 204	- 131	- 158	- 164	- 176	- 213	- 258	- 237	- 290	- 220	- 2 343

Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

O střediscích 2010 a 5110 platí obdobně to, co u střediska správní režie. Nenajdeme zde výnosy z výkonu a také materiálové náklady jsou oproti výrobním střediskům nepatrné. Velkými položkami jsou mzdové náklady. Celé hospodářské výsledky jsou opět přeučtovávány jednotlivým výrobním střediskům a současně jsou zde zaúčtovány výnosy z převodu těchto režii.

Tabulka č. 11: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech střediska 2010

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Průměr
Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech	80%	72%	89%	85%	79%	89%	92%	86%	74%	83%	83%	87%	83%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě zjištěných skutečností si myslím, že by bylo dobré výrobní režii rozdělit dle pracovních hodin zaměstnanců, kteří pracují na středisku 2010 a 5110. U střediska 2010 téměř většinu nákladů tvoří mzdy, u střediska 5110 je to polovina, z 27 % to je režijní materiál a materiál na opravy. Vzhledem k tomu, že tento materiál spadá pod středisko údržby a pracují s tímto materiálem právě pracovníci údržby, pak spotřeba tohoto materiálu koresponduje s jejich pracovními hodinami, které už nějakému výrobnímu středisku přísluší. Proto se domnívám, že výrobní režie by mohla být ze 100 % rozpouštěna na základě odpracovaných hodin. Opět jsem na základě šetření zjistila odhadovaný podíl práce režijních pracovníků na jednotlivých pracovištích, viz tabulka č. 13. Pro větší přesnost si myslím, že by výsledná procenta mohla vycházet z konkrétních propočtů odpracovaných hodin, tj. nikoli z odhadů. To proto, že pracovníci výrobní režie každý měsíc předkládají výkonový list s obsahem práce po jednotlivých dnech s počtem odpracovaných hodin. Nebylo náročné, těmto hodinám přiřadit dle skutečnosti také výrobní středisko. Tento mechanismus vlastně funguje u výrobních pracovníků, takže pro podnik by to nepředstavovalo žádné nové procedury a časovou náročnost. Podíl výrobní režie připadající na jednotlivá střediska by se tedy každý měsíc aktualizoval podle přesně odpracovaných hodin zaměstnanců, což by umožnilo sledování reálnějších střediskových výsledků.

Tabulka č. 12: Podíl práce pracovníků správní režie na jednotlivých střediscích

Středisko	Pracovník 1	Pracovník 2	Pracovník 3	Pracovník 4	Pracovník 5	Pracovník 6	Průměr
2420	1%	1%	5%	3%	3%	1%	2,33%
2430	25%	20%	50%	20%	4%	30%	24,85%
2450	25%	14%	20%	15%	4%	28%	17,59%
2530	10%	22%	10%	22%	50%	7%	20,14%
2540	20%	18%	5%	22%	30%	11%	17,62%
2550	10%	5%	5%	15%	6%	6%	7,77%
2560	9%	20%	5%	3%	3%	18%	9,72%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky č. 12 je patrné největší pracovní zatížení u střediska 2430, což hodnotím kladně, protože také toto středisko vykazuje druhé nejvyšší krycí příspěvky. Nejméně zatížené je středisko 2420, což také odpovídá realitě, neboť toto vyrábí pouze příležitostně.

Tabulka č. 13: Podíl práce pracovníků výrobní režie na jednotlivých střediscích

Středisko	Pracovník A	Pracovní B	Pracovník C	Pracovník D	Pracovník E	Průměr
2420	5%	5%	0%	0%	1%	2,20%
2430	20%	20%	12%	52%	30%	26,80%
2450	20%	15%	1%	7%	10%	10,60%
2530	20%	25%	15%	21%	20%	20,20%
2540	20%	20%	30%	16%	20%	21,20%
2550	5%	10%	40%	2%	9%	13,20%
2560	10%	5%	2%	2%	10%	5,80%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

I u pracovníků výrobní režie je pracovní zatížení největší u střediska 2430 a 2530 a nejmenší vykazuje středisko 2420. Menší podíl pak zaujímá také středisko 2560 – domácí práce.

Nyní porovnám původní výsledky hospodaření výrobních středisek s hospodářskými výsledky alternativními, které by odrážely navrhovaný způsob alokace režijních nákladů. Přehled obsahuje tabulka č. 14, kde je vidět původní výsledek a výsledek alternativní a také postup výpočtu režii v navrhovaném modelu. První část tabulky obsahuje výpočet správní režie připadající jednotlivým střediskům, druhá část obsahuje obdobně výpočet výrobní režie na jednotlivá střediska a třetí část tabulky informuje o původních přidělených režiiích a režiiích alternativních, dále o celkových střediskových výsledcích a výsledcích alternativních, které

odrážejí můj návrh. V posledním řádku je naznačen rozdíl, který představuje případné snížení, či zvýšení jednotlivých střediskových výsledků, oproti účtovanému stavu.

Podíváme-li se na výsledná data, je zde patrný velký rozdíl. Téměř všechny střediskové výsledky jsou jiné, pouze středisko 2430 se liší pouze o třicet tisíc. Největší odchylky jsou u střediska 2420 a 2430. U prvního jmenovaného se dal výsledek tušit, neboť toto středisko téměř nevyrábí, pouze výjimečně dle zakázek. Vykazuje pouze náklady připadající na nájem plochy, energii, vytápění a případné mzdové či materiálové náklady, které se realizují pouze v případě výroby. Proto i režie připadající tomuto středisku by měly být minimální. Alternativní výsledek hospodaření by tak byl o 570 tis. Kč vyšší. Velkým překvapením není ani alternativní výsledek druhého jmenovaného střediska, neboť toto vykazuje největší objem zakázek, což sice ještě nehovoří o nejvyšších ziscích, ale je zde velký potenciál tvořit zisk, protože toto středisko vykazuje nejvyšší tržby. Je tedy jasné, že je něco špatně, pokud je středisko 2430 ztrátové. Jeho původní výsledek je ztráta – 94 tis. Kč, nový výsledek už činí 542 tis. Kč zisku. Dále bych se zaměřila také na středisko 2530, kde se evidují časté tržby, nikoli však ve velkých hodnotách. Dle mého názoru je třeba přehodnotit pracovní čas THP, který je tomuto středisku věnován, neboť jej vzhledem k tržbám neúměrně zatěžuje. Totéž platí i o středisku 2540, přičemž by se měli prověřit také cenové kalkulace, ty platí také o středisku 2550. Středisko 2560 také nepřekvapilo, neboť se jedná o výrobu rezistorů domácí práce, tudíž režijní náklady zde nepředstavují velké zatížení výsledku.

Na základě mé analýzy je vidět, že původní procenta rozpouštění režii vůbec nezobrazují realitu, což je dle mého názoru zapříčiněno tím, že používaná data a principy jsou zastaralé. Z toho vyvozují nutnou častější potřebu aktualizace propočtů režijních nákladů, zatěžujících výrobní střediska.

Tabulka č. 14: Porovnání výsledků hospodaření s alternativními výsledky

	01 - 12 2012	50%	50%				
1010 - správní režie	6 419	3 210	3 210				
	2420	2430	2450	2530	2540	2550	2560
obrat	480	15 839	14 490	3 587	5 629	2 960	9 660
% dle obratu	0,91%	30,09%	27,52%	6,81%	10,69%	5,62%	18,35%
% dle pracovníků	2,33%	24,83%	14,67%	22,33%	19,17%	8,33%	8,33%
SR dle obratu	29	966	883	219	343	180	589
SR dle pracovníků	75	797	471	717	615	267	267
Celkem SR na střediska	104	1 763	1 354	935	958	448	856
2010	2 343						
5110	1 156						
Výrobní režie	3 499						
	2420	2430	2450	2530	2540	2550	2560
% dle pracovníků	2,50%	26,00%	10,75%	20,25%	21,50%	14,25%	4,75%
Celkem VR na střediska	87	910	376	709	752	499	166
Celkem alternativní režie	192	2 672	1 730	1 644	1 711	946	1 022
Původní přidělená režie	762	3 308	1 700	1 187	1 311	839	810
Rozdíl režii	-570	-636	30	457	400	107	212
Původní výsledek hospodaření	-915	-94	2 485	-187	305	-394	1 449
Alternativní výsledek hospodaření	-345	542	2 455	-644	-95	-501	1 237
Rozdíl výsledků hospodaření	570	636	-30	-457	-400	-107	-212

Zdroj: Vlastní zpracování.

Celý tento proces rozpouštění režijních nákladů se děje kvůli sledování krátkodobých hospodářských výsledků jednotlivých výrobních středisek, což pomáhá účelně řídit podnik. Otázkou je, zda je toto sledování efektivní a co nejlépe odráží realitu hospodaření jednotlivých výrobních útvarů. V další kapitole proto zvážím možnost dalšího způsobu sledování krátkodobých hospodářských výsledků – jedná se o metodu výpočtu krátkodobých výsledků hospodaření s použitím příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku.

7. Krátkodobé hospodářské výsledky s využitím metody příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku

Při výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku s pomocí metody příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku vycházíme z předpokladu, že fixní náklady nelze přiřadit konkrétním výrobním střediskům, protože zde neexistuje žádná příčinná souvislost mezi vznikem nákladu a příslušností ke středisku, nebo jednoduše proto, že náklady souvisí s podnikem jako celkem. V této kapitole chci proto vyhodnotit jednotlivé střediskové výsledky hospodaření s ohledem na výši jejich KP a schopností podílet se na tvorbě celkového zisku podniku.

Tato metoda se hodí především pro podniky, kde je cena produkce určena trhem a subjekt tak musí tyto tržní ceny respektovat. Domnívám se, že tato metoda může být vhodná i pro společnost KRC, protože jak už jsem výše uvedla, podnik je centrálně řízen z Německa a to znamená, že KRC nemá velkou možnost ceny ovlivňovat, nezbývá tedy než přijmout marže určené z centrály. Pomocí metody krycích příspěvků pak může KRC sestavit preferenční plán jednotlivých výrobků a v případě kolidujících zakázek může být upřednostněna zakázka, která se větší měrou podílí na zisku podniku.

Výpočet příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku, zhodnocení použité metody, návrhy a doporučení

V této kapitole zjistím krycí příspěvky jednotlivých středisek. Vycházet budu z hodnot roku 2012, kdy jednotlivé výpočty budou rozpracovány po měsících. Pro určení preferencí výrobků budu vycházet ze souhrnných ročních hodnot. Pro výpočet příspěvků použiji dvoustupňový model, kdy budou rozlišovány fixní náklady I a fixní náklady II. První kategorie obsahuje ty náklady, které se sice nemění s objemem výroby, ale je možné je přiřadit konkrétnímu výrobnímu středisku. Jedná se např. o odpisové náklady stroje, který příslušný výrobek produkuje, nebo spotřebu elektrické energie apod. Fixní náklady II jsou charakterizovány správní a výrobní režii, sem spadají náklady jako např. mzdy THP, daňové náklady apod. V následujících tabulkách propočtů (č. 19 až 25) je tato struktura nákladů patrná.

Postup výpočtu je následující²⁹:

tržby za období

± změna stavu zásob (nedokončená výroba, polotovary, hotové výrobky)

+ prodej materiálu

= celkový výkon za období

– variabilní náklady

= příspěvek na úhradu I

– fixní náklady I

= příspěvek na úhradu II (příspěvek na úhradu fixních nákladů I a tvorbu zisku)

Středisko 2420

Nejprve se budu zabývat střediskem 2420 – spirálové rezistory. V následující tabulce jsou náklady členěny druhově dle jednotlivých měsíců.

Tabulka č. 15: Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku střediska 2420 v tis. Kč

č. úč.	Název účtu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
601	výrobky	0	0	252	0	0	0	0	0	0	110	117	0	480
602	prodej služeb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
612	ZS nedokončená výr.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-13	-13
613	ZS výrobků	0	0	0	0	87	112	0	0	0	-53	-78	0	69
642	prodej materiálu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Celkový výkon	0	0	252	0	87	112	0	0	0	57	39	-13	535
														0
501	spotřeba materiálu	25	60	93	183	-26	0	0	0	0	0	0	0	334
521	mzdové náklady	0	6	28	39	39	5	27	3	4	5	9	0	165
524	sociální pojištění	0	2	10	13	13	2	9	1	1	2	3	0	56
	Variabilní náklady	25	69	131	234	26	7	36	4	5	7	12	0	555
														0
	Příspěvek na úhradu I	-25	-69	121	-234	61	105	-36	-4	-5	50	28	-13	-20
														0
502	spotřeba energie	5	6	4	4	2	2	2	3	2	5	6	4	47
503	ostatní nesl. dod.	10	0	0	26	0	0	0	0	0	0	0	0	36
511	opravy a údržba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
512	cestovné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
518	ostatní služby	4	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
527	závodní strav.	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	-2
538	ostatní poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
542	prodaný materiál	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
548	pojistné smluvní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
551	odpisy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
563	kurzové ztráty	2	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	6
568	ost. fin. náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Fixní náklady I	21	10	11	33	9	6	8	6	6	9	10	8	137
	Příspěvek na úhradu II	-45	-79	111	-268	53	99	-44	-11	-12	42	18	-21	-157

Zdroj: Vlastní zpracování

²⁹ Vzorec vychází z knihy VOLLMUTH, J. Nástroje controllingu od A do Z, Praha 2004.

Z výsledné tabulky se středisko 2420 nejeví vůbec pozitivně. Příčinou je dlouhodobý nedostatek zakázek, tedy velmi nízký, téměř žádný odbyt. Je na zvážení, zda středisko zbytečně nezatěžuje podnik a má cenu toto středisko evidovat. Na druhou stranu středisko neeviduje žádné významné náklady kromě spotřeby materiálu, takže významnou ztrátu také nerealizuje. Zde vidím zásadní slabinu v tom, že v podniku KRC se měsíčně neúčtuje stav rozpracovanosti, tj. nedokončenou výrobu a stav polotovarů, což zbytečně zhoršuje měsíční výsledky, kdy jsou zúčtovány pouze výrobní náklady, ale není oproti tomu zúčtován žádný výkon, ačkoli existuje. Tento nedostatek je způsoben náročností inventury a celkového zpracování, účetní software v tomto ohledu zatím také neposkytuje podporu. Stav rozpracovanosti se zjišťuje pouze pololetně. Nicméně i v případě měsíčního účtování by středisko bylo ztrátové, viz celkový krycí příspěvek za rok 2012.

Řešením by bylo zvýšení objemu výroby, minimálně tak, aby byly pokryty variabilní náklady, neboť zatížení fixními náklady je minimální. Problém vidím v tom, že podnik KRC je pojat jako výrobní závod a tudíž nevyvíjí téměř žádné aktivity v oblasti podpory prodeje, takže naděje na zvýšení objemu prodeje nejsou reálné. V další kapitole se pokusím analyzovat toto středisko pomocí analýzy bodu zvratu a pokusím se zjistit, jaké objemy produkce by měly být minimální, aby se firmě středisko vyplatilo.

Středisko 2430 a 2450

Tabulka č. 16: Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku střediska 2430 v tis. Kč

č. úč.	Název účtu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
601	výrobky	1 708	1 668	1 418	586	1 168	1 289	1 195	769	1 305	2 044	1 662	1 027	15 839
602	prodej služeb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
612	ZS nedokončená	0	0	0	0	0	298	0	0	0	0	0	-24	274
613	ZS výrobky	-67	-60	1	0	0	94	-95	0	-1	1	0	66	-62
642	prodej materiálu	12	0	14	0	0	7	0	0	0	4	39	9	84
Celkový výkon		1 653	1 608	1 433	586	1 168	1 687	1 100	769	1 304	2 048	1 704	1 077	16 139
		0												
501	spotřeba materiálu	717	843	806	325	613	888	613	322	684	824	914	683	8 231
521	mzdové náklady	217	282	229	132	141	219	197	239	236	292	392	325	2 902
524	sociální pojištění	73	95	78	45	48	74	67	81	78	97	132	107	976
Variabilní náklady		1007	1221	1113	502	802	1181	877	642	998	1214	1438	1115	12 109
		0												
Příspěvek na úhradu I		646	387	321	85	366	506	223	127	305	835	266	-38	4 029
		0												
502	spotřeba energie	18	21	14	12	7	8	8	9	8	16	21	14	155
503	ostatní nesl. dod.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	8
511	opravy a údržba	26	0	45	0	0	0	0	0	0	0	49	0	121
512	cestovné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
518	ostatní služby	32	42	25	32	20	48	21	15	15	20	48	15	331
527	závodní strav.	-2	-2	-2	-3	-3	-5	-3	-4	-5	-3	-7	-4	-42
538	ostatní poplatky	12	0	14	0	0	0	0	2	1	0	0	1	29
542	prodaný materiál	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	7
548	pojistné smluvní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
551	odpisy	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	196
563	kurzové ztráty	31	47	58	1	8	10	18	33	2	6	15	21	249
568	ost fin náklady	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	25
Fixní náklady I		136	126	173	61	50	85	62	73	38	65	145	66	1 078
Příspěvek na úhradu II		510	262	148	24	316	422	161	55	267	770	121	-104	2 952

Zdroj: Vlastní zpracování

Středisko 2430 organizaci přináší druhý největší krycí příspěvek hned po středisku 2450. Tato dvě střediska proto mají pro podnik největší význam. Středisko 2430 má nejvyšší tržby, avšak oproti středisku 2450 má větší jednotkovou nákladovost a také spotřebuje podstatně více fixních nákladů (viz tabulka č. 16 a 17). Navíc z tabulek č. 20 a 21 je patrné, že výrobní středisko 2450 spotřebovává významně méně mzdových nákladů na svůj objem produkce na rozdíl od střediska 2430. Nebudeme-li brát v úvahu případné kapacitní omezení, je jasnou prioritou právě středisko 2450 (výroba kabelů), neboť představuje nižší nákladové zatížení. Zejména malá pracnost výrobků představuje výrazně nižší mzdové náklady, což má velký vliv na celkovou nákladovost produkce střediska 2450. Rozdíl v těchto nákladech oproti středisku 2430 je dán především druhem výrobku a tím i jinou – méně náročnou výrobní technologií.

Tabulka č. 17: Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku střediska 2450 v tis. Kč

č. úč.	Název účtu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
601	výrobky	1 410	1 206	1 711	1 297	1 002	1 034	943	1 638	716	1 043	1 788	680	14 469
602	prodej služeb	0	0	0	0	0	0	0	21	0	0	0	0	21
612	ZS nedokončená	0	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	-45	-26
613	ZS výrobky	-136	173	-223	0	0	244	-181	-39	-24	14	0	226	54
642	prodej materiálu	0	49	0	113	0	0	158	9	0	57	5	0	392
Celkový výkon		1 274	1 429	1 489	1 410	1 001	1 297	920	1 628	692	1 114	1 793	861	14 910
		0												
501	spotřeba materiálu	786	592	758	1742	798	471	881	801	422	972	847	308	9 376
521	mzdové náklady	56	51	42	65	71	45	43	63	66	41	64	54	660
524	sociální pojištění	19	17	14	22	24	15	15	21	22	14	22	18	224
Variabilní náklady		861	660	814	1828	892	531	940	885	510	1027	932	380	10 259
		0												
Příspěvek na úhradu I		413	769	674	-418	110	766	-19	743	182	87	861	481	4 650
		0												
502	spotřeba energie	8	9	6	5	3	3	3	4	4	7	9	6	70
503	ostatní nesl. dod.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
511	opravy a údržba	25	0	4	7	0	31	4	0	0	22	0	18	112
512	cestovné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
518	ostatní služby	12	7	5	16	5	5	9	27	7	9	26	11	139
527	závodní strav.	0	0	-1	-2	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-12
538	ostatní poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
542	prodaný materiál	0	0	0	0	0	0	103	0	0	0	0	0	103
548	pojistné smluvní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
551	odpisy	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
563	kurzové ztráty	0	0	2	14	9	0	1	11	28	1	14	9	89
568	ost fin náklady	1	0	1	1	1	0	2	1	2	1	2	1	12
Fixní náklady I		47	17	19	42	17	40	122	43	40	40	52	44	524
Příspěvek na úhradu II		366	751	655	-460	92	726	-141	700	143	48	810	437	4 127

Zdroj: Vlastní zpracování

U střediska 2450 je potřeba upozornit na skutečnost, že v měsíci březnu byla dodatečně zúčtována spotřeba přímého materiálu za tři měsíce předchozího roku, což výsledek hospodaření, resp. krycí příspěvky značně zkresluje. Proto považuji za vhodné tuto skutečnost při dalších rozborech náležitě zohlednit.

Středisko 2530 a 2540

Tabulka č. 18: Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku střediska 2530 v tis. Kč

č. úč.	Název účtu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
601	výrobky	211	301	226	181	213	189	265	426	473	300	452	350	3 587
602	prodej služeb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
612	ZS nedokončená	0	0	0	0	0	103	0	0	0	0	0	209	312
613	ZS výrobky	1	6	4	2	1	-2	-5	1	-1	6	0	31	44
642	prodej materiálu	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	38	-1	42
Celkový výkon		212	310	231	183	213	291	260	427	473	307	490	588	3 985
		0												
501	spotřeba materiálu	83	59	79	71	54	77	98	109	116	212	157	97	1 213
521	mzdové náklady	44	48	88	66	77	58	98	78	74	66	85	67	849
524	sociální pojištění	15	16	30	22	26	20	33	26	25	22	29	23	287
Variabilní náklady		142	123	197	160	156	155	230	212	215	300	271	187	2 348
		0												
Příspěvek na úhradu I		70	187	33	24	57	136	30	215	257	8	219	402	1 637
		0												
502	spotřeba energie	14	17	11	9	6	6	6	7	7	13	16	11	124
503	ostatní nesl. dod.	0	0	0	1	0	2	0	4	0	0	0	19	26
511	opravy a údržba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
512	cestovné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
518	ostatní služby	13	24	24	15	14	13	16	21	21	23	133	42	359
527	závodní strav.	0	0	-1	-1	-2	-1	-2	-2	-2	-1	-2	-1	-15
538	ostatní poplatky	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
542	prodaný materiál	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	11	0	12
548	pojistné smluvní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
551	odpisy	9	9	9	9	9	9	11	11	11	11	11	11	120
563	kurzové ztráty	0	2	2	0	0	0	1	1	2	1	1	0	10
568	ost fin náklady	0	0	0	1	0	0	1	1	1	2	0	1	7
Fixní náklady I		36	54	46	35	28	31	32	42	39	48	172	85	648
Příspěvek na úhradu II		34	133	-12	-12	29	106	-2	172	218	-40	47	317	989

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato dvě střediska patří mezi ta střediska, která vykazují nejmenší krycí příspěvky. Podíl³⁰ obrátu střediska 2530 na celkovém obrátu představuje 6,81 % a podíl střediska 2540 představuje 10,69 % na celkovém obrátu, přičemž podíly režijních nákladů připadající na tato střediska jsou jedny z největších. Vzhledem k tomu, že obě tato střediska jsou ztrátová, doporučila bych prověření cenových kalkulací a zvážila navýšení marže. Dále bych doporučila snížení pracovní náročnosti pro pracovníky odbytu. Např. bych zvážila možnost uzavření smluv s odběrateli o realizaci větších dodávek na delší období dopředu. Mohly by se tak ušetřit náklady za časté zpracovávání malých zakázek.

³⁰ Zjištěno na základě údajů z roku 2012.

Tabulka č. 19: Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku střediska 2540 v tis. Kč

č. úč.	Název účtu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
601	výrobky	351	285	458	363	460	416	345	566	532	658	731	465	5 629
602	prodej služeb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
612	ZS nedokončená	0	0	0	0	0	54	0	0	0	0	0	145	199
613	ZS výrobky	2	-3	0	1	-4	79	-76	-13	-6	5	-4	62	43
642	prodej materiálu	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
Celkový výkon		353	281	458	363	456	552	268	554	526	663	727	673	5 874
		0												
501	spotřeba materiálu	374	174	101	206	191	227	129	245	285	284	315	140	2 671
521	mzdové náklady	70	55	24	80	90	75	25	42	65	85	90	75	777
524	sociální pojištění	23	19	7	27	30	26	9	14	22	29	30	25	261
Variabilní náklady		467	247	132	313	311	328	163	302	372	398	435	240	3 710
		0												
Příspěvek na úhradu I		-114	34	325	50	145	224	105	252	154	265	292	432	2 164
		0												
502	spotřeba energie	9	10	7	6	4	4	4	4	4	8	10	7	78
503	ostatní nesl. dod.	0	0	7	1	1	0	0	0	0	0	1	0	9
511	opravy a údržba	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	4	0	9
512	cestovné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
518	ostatní služby	29	19	20	14	20	17	19	24	18	24	44	30	278
527	závodní strav.	0	0	0	-2	-2	-2	-1	-1	-2	-2	-2	-1	-15
538	ostatní poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
542	prodaný materiál	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
548	pojistné smluvní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
551	odpisy	15	15	15	15	15	15	15	15	16	16	16	16	183
563	kurzové ztráty	1	1	0	1	0	0	1	14	5	1	0	1	25
568	ost. fin náklady	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	6
Fixní náklady I		53	46	55	37	38	37	38	58	42	47	74	54	577
Příspěvek na úhradu II		-168	-12	270	13	108	187	67	194	113	218	218	379	1 588

Zdroj: Vlastní zpracování

Středisko 2550

Tabulka č. 20: Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku střediska 2550 v tis. Kč

č. úč.	Název účtu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
601	výrobky	205	456	310	129	370	230	220	274	309	52	230	176	2 960
602	prodej služeb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
612	ZS nedokončená	0	0	0	0	0	-39	0	0	0	0	0	120	81
613	ZS výrobky	-53	-133	29	50	-55	0	-26	-40	-30	4	5	0	-248
642	prodej materiálu	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	8	0	19
Celkový výkon		152	323	339	179	326	191	194	234	279	56	243	297	2 813
		0												
501	spotřeba materiálu	226	238	136	49	140	119	91	187	51	104	180	124	1 646
521	mzdové náklady	18	33	57	27	25	32	40	28	22	27	28	37	375
524	sociální pojištění	6	11	19	9	8	11	14	10	7	9	10	12	127
Variabilní náklady		250	282	213	85	174	162	145	225	79	140	218	173	2 147
		0												
Příspěvek na úhradu I		-98	41	126	93	152	28	50	9	199	-84	25	124	666
		0												
502	spotřeba energie	7	8	6	5	3	3	3	3	3	6	8	6	62
503	ostatní nesl. dod.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
511	opravy a údržba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
512	cestovné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
518	ostatní služby	10	17	13	8	20	13	13	17	3	3	6	10	132
527	závodní strav.	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-8
538	ostatní poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
542	prodaný materiál	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9
548	pojistné smluvní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
551	odpisy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
563	kurzové ztráty	0	10	6	5	0	0	2	4	8	0	0	1	36
568	ost fin náklady	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	6
Fixní náklady I		17	36	25	18	23	17	19	24	14	9	15	26	242
Příspěvek na úhradu II		-115	5	101	75	129	12	31	-15	185	-93	10	98	424

Zdroj: Vlastní zpracování

Problémové je také středisko 2550 – výroba hliníkových pouzder. Jak původní, tak i alternativní výsledek hospodaření je záporný. Opět doporučuji prověřit cenovou kalkulaci a vzhledem k tomu, že výrobek se vyrábí v malých množstvích, doporučila bych také navýšení obchodní marže. Tento krok by zcela jistě pomohl k navýšení krycích příspěvků a tím by mělo středisko 2550 větší potenciál podílet se na krytí fixních nákladů podniku.

Další možností by bylo zvýšit objemy produkce. V současné době totiž KRC vyrábí pouze to, oč zažádají podniky ve skupině, případně drobní podnikatelé z tuzemska. Je škoda, že je KRC v tomto ohledu pasivní a nesnaží se nějakým způsobem zvýšit objemy prodeje svojí vlastní aktivitou. Řešením by mohlo být rozšíření obchodního oddělení o nového člověka, který by se vyhledáváním nových trhů zabýval.

Středisko 2560

Tabulka č. 21: Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku střediska 2560 v tis. Kč

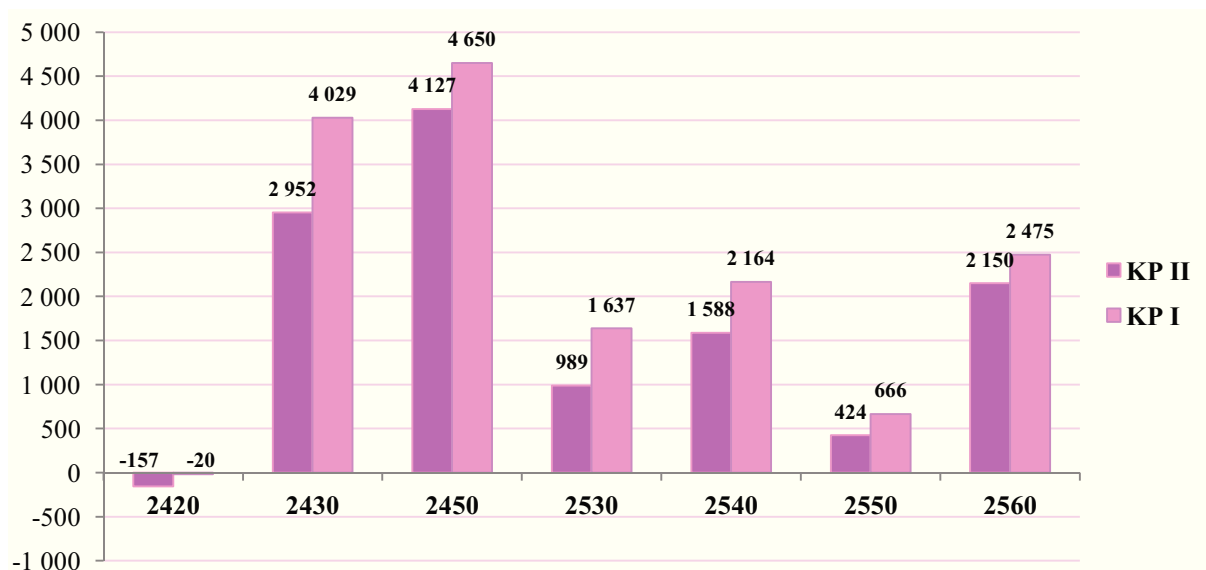
č. úč.	Název účtu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
601	výrobky	368	1 310	1 013	1 060	1 104	803	626	1 079	649	308	716	625	9 660
602	prodej služeb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
612	ZS nedokončená	0	0	0	0	0	402	0	0	0	0	0	128	530
613	ZS výrobky	0	0	0	-1	0	0	-134	0	0	2	0	24	-109
642	prodej materiálu	21	0	0	0	0	0	26	0	0	0	30	0	79
Celkový výkon		389	1 310	1 013	1 059	1 104	1 205	519	1 079	649	310	746	778	10 161
		0												
501	spotřeba materiálu	368	1046	686	685	635	856	375	728	415	351	457	399	7 001
521	mzdové náklady	38	67	52	53	48	41	21	34	44	56	47	25	527
524	sociální pojištění	12	20	15	16	14	13	7	10	14	17	12	8	157
Variabilní náklady		418	1133	754	754	696	909	403	772	473	425	516	432	7 685
		0												
Příspěvek na úhradu I		-29	177	259	304	407	296	116	308	176	-114	231	345	2 475
		0												
502	spotřeba energie	6	3	6	3	5	3	0	5	3	0	3	5	40
503	ostatní nesl. dod.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
511	opravy a údržba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
512	cestovné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
518	ostatní služby	4	2	8	0	13	17	0	0	4	4	2	26	82
527	závodní strav.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
538	ostatní poplatky	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
542	prodaný materiál	0	0	0	0	0	0	27	0	0	0	21	0	48
548	pojistné smluvní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
551	odpisy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
563	kurzové ztráty	3	10	25	15	0	0	21	14	9	3	10	13	125
568	ost fin náklady	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	10
Fixní náklady I		35	16	40	18	19	20	49	21	17	7	37	46	325
Příspěvek na úhradu II		-64	160	219	286	389	276	66	287	159	-122	194	300	2 150

Zdroj: Vlastní zpracování

Významný podíl na schopnosti uhradit fixní náklady a vytvořit zisk má bezesporu středisko 2560. Lze si všimnout, stejně jako u střediska 2450, menšího podílu mzdových nákladů na tržbách za vyrobenou produkci. Navíc je středisko méně náročné na spotřebu fixních nákladů a to proto, že toto středisko zaměstnává téměř výhradně domácí pracovníky, kteří si pouze jezdí pro materiál a dovážejí do KRC hotové výrobky.

U všech středisek je slabinou absence měsíčního účtování stavu rozpracovanosti. Proto se jednotlivé měsíční příspěvky při srovnatelných variabilních nákladech významněji liší. Inventura zásob se dělá z důvodu časové náročnosti pouze pololetně. Proto mají větší vypovídací schopnost roční příspěvky na úhradu fixních nákladů a zisku. Následující obrázek č. 13 porovnává sumární krycí příspěvky jednotlivých středisek za rok 2012.

Obrázek č. 13: Krycí příspěvky za jednotlivá střediska v tis. Kč za rok 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku je patrné středisko s nejmenším a největším příspěvkem na úhradu. Ta střediska, kde se od sebe KP I a KP II výrazně neliší, vykazují malé fixní náklady I. Naopak, pokud jsou tyto KP v rámci jednoho střediska výrazně odlišné, znamená to významnější podíl fixních nákladů I. Na první pohled je také zřejmé pořadí výrobků jednotlivých středisek dle přínosu pro podnik v podobě nejvyššího příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku. Nebudu-li brát v úvahu možné kapacitní omezení, bude pořadí středisek následující (tabulka č. 22):

Tabulka č. 22: Pořadí středisek dle výše krycích příspěvků

Pořadí	Středisko	KP I v tis. Kč	KP II v tis. Kč
1.	2450	4 650	4 127
2.	2430	4 029	2 952
3.	2560	2 475	2 150
4.	2540	2 164	1 588
5.	2530	1 637	989
6.	2550	666	424
7.	2420	-20	-157

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pokud se nezvýší objemy produkce střediska 2420, je vhodné navrhnout jej na vyřazení z hospodářské struktury podniku. Případný nákup tohoto výrobku od externích dodavatelů a jeho následný prodej zákazníkům v případě potřeby bych nepovažovala za správný krok, neboť nepředpokládám, že by tento produkt dokázala nějaká firma vyrobit levněji, než velké podniky ve skupině KRAH, které díky centrálnímu nákupu dosahují výhodných cen vstupních materiálů, na které menší firmy nemohou zcela jistě dosáhnout. Toto středisko bude ještě předmětem analýzy bodu zvratu v následující kapitole.

Co se týče střediska 2530, tak spotřebovává jako druhé nejvíce režijních nákladů, avšak velikost krycího příspěvku je až na pátém místě. Vedení společnosti by se mělo zaměřit na možnost snížení nákladového zatížení tohoto střediska, popř. zvážit úpravu cenové marže, aby bylo dosaženo většího příspěvku. Dále pro dosažení vyššího krycího příspěvku, by mělo zvýšit objem výroby také středisko 2550. Nákladová optimalizace by se měla samozřejmě týkat všech středisek. Já jsem se zaměřila zejména na ty, které vykazují nejméně uspokojivé výsledky. Také bych doporučila zapracovat na problému měsíční evidence stavu rozpracovanosti, neboť díky této absenci nejsou reálně zobrazeny měsíční hospodářské výsledky všech středisek.

Sledování hospodářský výsledků pomocí metody příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku přináší nový pohled na hospodaření podniku. Z této analýzy je zřejmé, že středisko s nejvyššími tržbami ještě nemusí být nejziskovější a naopak. Důkazem toho jsou střediska 2430 a 2450. Navíc je zde odbourán problém alokace fixních nákladů II, kdy podnik není schopen spravedlivě tyto náklady přiřadit svým střediskům. Je to důležitý nástroj pro rozhodování. Podnik se může soustředit na ty výrobky, které přispívají největší měrou k tvorbě zisku a dále se zaměřit na ta střediska, která už nevykazují tak uspokojivé výsledky, jako střediska jiná.

8. Metoda analýzy bodu zvratu v podniku KRC

Vzhledem k tomu, že každé výrobní středisko čítá velké množství výrobků, které se sice technologickou a materiálovou náročností v rámci střediska příliš neliší, mají přesto různé prodejní ceny. Z tohoto předpokladu není jednoduché sestavit analýzu bodu zvratu a dle mého názoru by sebelepší analýza neměla dobrou vypovídací schopnost. Výjimkou je středisko 2420, neboť příležitostně produkuje pouze jeden druh výrobku. Jedná se také o nejproblémovější středisko KRC, což je patrné už s předchozí věty. Zde by analýza bodu zvratu mohla být účelná a jistě by přinesla pro vedení podniku hodnotnou informaci.

V případě zvýšení produkce tohoto střediska nepředpokládám nijak výrazně zvýšené nároky na fixní náklady, které představují zejména administrativní náklady (např. pracovník fakturace vynaloží přibližně stejné náklady na zpracování objednávky a následnou fakturaci - tyto náklady vynaloží úplně stejně, i když by produkce byla 100 ks nebo 5.000 ks).

Vstupní údaje pro výpočet měsíčního bodu zvratu střediska 2420 jsou následující³¹:

$$FN = 31.500,- \text{ Kč}$$

$$vn = 13,3376 \text{ Kč}$$

$$p = 20,5482 \text{ Kč}$$

$$Q = ?$$

Výpočet:

$$Q = FN / (p - vn) \quad (1)$$

$$Q = 31.500 / (20,5482 - 13,3376) \quad (2)$$

$$Q = 4.369 \text{ ks} \quad (3)$$

Aby podnik dosáhl bodu zvratu u střediska 2420, je zapotřebí každý měsíc vyrobit a prodat 4.369 kusů výrobků. Následující tabulka č. 23 obsahuje měsíční objemy výrobků tohoto výrobku v roce 2012.

³¹ Velikost FN jsem získala jako měsíční průměr z částky celkových fixních nákladů I (celkové náklady střediska 2420 mínus mzdové a materiálové náklady a mínus náklady FN II) a fixních nákladů II dle nového výpočtu pro rok 2012, viz. tabulka č. 14). Výslednou velikost měsíčních FN jsem navýšila, z důvodu možného nárůstu těchto nákladů, o 15 %. Cena a vn také reprezentují skutečná podniková data.

Tabulka č. 23: Objem výroby střediska 2420 za rok 2012

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Q	0	0	17 280	0	8 640	8 640	0	0	0	0	0	0	34 560

Zdroj: Podniková dokumentace.

Spočítáme-li průměrný skutečný objem výroby, dojdeme k hodnotě 2.880 ks za měsíc. Podle analýzy bodu zvratu by to mělo být však podstatně více – 4.369 kusů. Zjištěný výsledek jen potvrzuje ztrátovost střediska.

Za nejvhodnější považuji zjistit novou výši ceny, která by byla schopna pokrýt veškeré náklady tohoto střediska při stávající velikosti výroby. Ve výpočtu budu vycházet z následujících dat:

$$FN = 31.500,- \text{ Kč}$$

$$vn = 13,3376 \text{ Kč}$$

$$p = ? \text{ Kč}$$

$$Q = 2.880 \text{ ks}$$

Výpočet:

$$Q = FN / (p - vn) \quad (1)$$

$$p = FN / Q + vn \quad (2)$$

$$p = 31.500 / 2.880 + 13,3376 \quad (3)$$

$$p = 24,2751 \text{ Kč/ks} \quad (4)$$

Na základě výše uvedeného výpočtu jsem zjistila, že při stejném objemu výroby by měla cena výrobku střediska 2420 činit minimálně 24,2751 Kč. To je cena, kdy se tržby budou rovnat celkovým nákladům. Bude dosaženo bodu zvratu. Při vyšší ceně již bude podnik realizovat zisk. Vzhledem k tomu, že výroba tohoto produktu je spíše příležitostná, myslím si, že by bylo obzvláště vhodné cenu takto navýšit.

9. Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit stávající situaci v podniku v oblasti controllingu, najít případná úzká místa a navrhnout řešení a nové postupy, které by mohly podniku pomoci v různých rozhodovacích situacích. V teoretické části jsem popsala controlling jako takový a vymezila některé nástroje strategického a operativního controllingu. Větší důraz byl však kladen právě na operativní controlling. Praktická část vymezuje vybrané problémy a možná řešení, se kterými se podnik KRC SRO & CO, k. s. potýká.

Jako první jsem se v praktické části zabývala problematikou alokace režijních nákladů na jednotlivá hospodářská střediska. Zjistila jsem, že postup alokace, který společnost využívala, vycházel z historických dat a nezobrazoval skutečnou realitu podniku. Důsledkem byly zkreslené měsíční hospodářské výsledky výrobních středisek. Navrhla jsem tak nový postup, který se odvíjí od aktuálního měsíčního obratu jednotlivých středisek a zohledňuje také podíl spotřeby práce režijních zaměstnanců na těchto střediscích. Hospodářské výsledky za jednotlivá měsíční období by tak měly lépe zobrazovat ekonomickou realitu podniku a lépe informovat vedení společnosti o nákladovém zatížení těchto hospodářských středisek.

Jako další problém jsem pojala problematiku sledování měsíčních hospodářských výsledků. Vycházela jsem z toho, že nikdy není možné přesně a spravedlivě přiřadit režijní náklady výrobním střediskům. Zaměřila jsem se proto na metodu příspěvků na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku, přičemž jsem ve výpočtech použila dvě úrovně těchto příspěvků (dle charakteru fixních nákladů, kdy první kategorie fixních nákladů lze přiřadit výrobním střediskům a druhá kategorie fixních nákladů je společná pro všechna střediska a neexistuje zde žádný příčinný vztah k danému středisku). V této kapitole bylo vysvětleno, že metoda krycích příspěvků dává informaci o přínosu jednotlivých výrobků pro podnik, o optimální struktuře výrobního programu, resp. doporučuje vhodné pořadí výroby jednotlivých druhů výrobků.

V poslední kapitole praktické části byla aplikována analýza bodu zvratu u střediska 2420, neboť se jedná o nejproblémovější středisko a je také jediné, kde lze tuto metodu efektivně využít, neboť všechny ostatní střediska zahrnují velké množství druhů výrobků, které se liší také cenou. Pomocí této metody jsem zjistila minimální objem produkce, který by mělo středisko produkovat, aby nedocházelo pravidelně ke ztrátě. Dále jsem zjistila také minimální cenu produkce při zachování stávajícího objemu prodeje.

Mé další doporučení managementu společnosti se týká oblasti prodeje. Vzhledem k tomu, že podniky ve skupině s ohledem na svoji velikost nemají na trhu významnou konkurenci, doporučila bych managementu společnosti vytvořit nové pracovní místo obchodníka, který by měl na starosti vyhledávání nových trhů, neboť výhodní trhy nejsou nasyceny a proto zde vidím potenciál v možnosti najít nové zákazníky. Také tuzemský trh má určitý potenciál v drobných odběratelích. Podnik by tak nebyl závislý pouze na firmách ve skupině a nemusel by se tak spoléhat na centrální nákup a prodej. Tím by se také rozložilo riziko podnikání, neboť v případě ekonomických potíží skupiny KRAH by krizi pocítila, spolu s ostatními společnostmi ve skupině, velkou měrou i KRC.

Všechny tyto poznatky z oblasti nákladového controllingu by tak mohli značnou měrou pomoci vedení společnosti při řešení důležitých ekonomických otázek, jako je např. optimální výrobní program, zrušení nevýnosných výrobních středisek, možné snižování nákladů, cenová optimalizace vybraných středisek apod. Navíc zjištěné údaje a návrhy sledování dat mohou sloužit jako vstupní údaje pro výpočty dalších ukazatelů, které by opět napomohly lepšímu řízení podniku. Z tohoto důvodu se domnívám, že by studie této diplomové práce mohla být pro management společnosti značným přínosem a cíl diplomové práce tímto považuji za splněný.

Seznam použité literatury

1. FREIBERG, F. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-04
2. GERTNER, Radek. *Řízení nepřímých nákladů v podniku*. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
3. HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.
4. HERMANN, P., LAZAR, J. *Nákladový controlling*. Ostrava: Repronis, 1999. ISBN 80-86122-34-4.
5. LAZAR, J. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4133-8.
6. MARKOVÁ, Eva. *Controlling nákladů a pracovního kapitálů*. Plzeň, 2011. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.
7. MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
8. ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.
9. VOLLMUTH, J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2004. ISBN 807259032-4.
10. WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.
11. ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1844-8.

Internetové zdroje

1. Analyzuj a proved' [online]. 2012 [cit. 2013-2-13]. Dostupné z:
http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_536&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613c5f90a0d575814cff323d94ebf0
2. PJCA [online]. 2013 [cit. 2013-02-19]. Controlling. Dostupné z:
<http://www.pjca.eu/inpage/ruzna-pojeti-controllingu/>

Seznam zkratek


BSC	Balanced Score Card
CN	Celkové náklady
EU	Evropská unie
FN	Fixní náklady
HV	Hospodářský výsledek
KP	Krycí příspěvek (příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku)
KP I	Krycí příspěvek prvního stupně
KP II	Krycí příspěvek druhého stupně
p	Cena
Q	Objem produkce
SR	Správní režie
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
t	Čas
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VN	Variabilní náklady
vn	Jednotkové variabilní náklady
VR	Výrobní režie

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V České Třebové, dne 22. dubna 2013


Barbora Formanová

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Výkaz zisků a ztrát za rok 2012 za jednotlivá střediska
- Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát za rok 2012 za podnik celkem
- Příloha č. 3: Rozvaha za rok 2012
- Příloha č. 4: Účtový rozvrh podniku KRC SRO & CO, k. s.

Příloha č. 1 – Výkaz zisků a ztrát za rok 2012 za jednotlivá střediska

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
 Žamberk
 IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013 16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska

12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období	Náklady / výkony od počátku roku
------	---------------	---------------------------	----------------------------------

Výkaz hospodaření za středisko 1010		Správní středisko			
501010	Spotřeba jedn.materiálu	-0,01	0,00	250,95	0,00
501040	Spotřeba rezij.materiálu	7 534,68	0,00	83 032,53	0,00
501050	Spotřeba kancelář.pomůcek	0,00	0,00	8 839,53	0,00
501120	Spotřeba PHM	7 117,12	0,00	70 546,87	0,00
501130	Spotřeba DDHNM do 5000,-Kč	0,00	0,00	32 817,31	0,00
501200	Spotřeba cist.prostředku	0,00	0,00	6 636,12	0,00
501	Spotřeba materiálu	14 651,79	0,00	202 123,31	0,00
502010	Spotřeba elektr.energie	2 853,67	0,00	97 424,08	0,00
502030	Spotřeba vody podzemní	5 158,95	0,00	20 700,67	0,00
502031	Spotřeba vody- stocne	23 268,25	0,00	85 190,03	0,00
502200	spotřeba plynu	3 166,00	0,00	87 417,18	0,00
502	Spotřeba energie	34 446,87	0,00	290 731,96	0,00
503000	Spotřeba ost.nesklad.dodavek	0,00	0,00	375,00	0,00
503	Spotřeba ost.nesklad.dodávek	0,00	0,00	375,00	0,00
511010	Opravy a udržovani	1 783,00	0,00	76 547,54	0,00
511020	Náhradní díly na opravy	0,00	0,00	2 061,67	0,00
511	Opravy a udržování	1 783,00	0,00	78 609,21	0,00
512010	Cestovné tuzemské	0,00	0,00	3 248,00	0,00
512020	Cestovné zahraniční	0,00	0,00	57 149,46	0,00
512111	Cestovne - prevence (P)	0,00	0,00	2 285,02	0,00
512	Cestovné	0,00	0,00	62 682,48	0,00
513000	Naklady na reprezentaci	1 894,00	0,00	9 912,00	0,00
513100	pohoštění	16 061,00	0,00	30 803,00	0,00
513900	Naklady na reprezentaci	0,00	0,00	11 518,50	0,00
513	Náklady na reprezentaci	17 955,00	0,00	52 233,50	0,00
518000	ostatní služby	0,00	0,00	0,00	0,00
518010	Výkony spojů	8 564,62	0,00	57 514,37	0,00
518015	Vykony spoju - mobil.telefony	2 935,93	0,00	34 332,48	0,00
518030	Nákl. na reklamu, inzerci	0,00	0,00	7 900,00	0,00
518040	Ost.sluzby nemater.povahy	10 944,16	0,00	148 273,00	0,00
518041	Ostat.sluzby vadné díly	0,00	0,00	300,00	0,00
518060	Nájemné	55 861,42	0,00	544 099,86	0,00
518061	Nájemné auto Škoda Octavia 2,0 TDI	0,00	0,00	115 178,82	0,00
518080	Právní činnost	10 000,00	0,00	120 000,00	0,00
518100	Poštovní služby	5 566,51	0,00	37 572,41	0,00
518113	Likvidace odpadů	520,00	0,00	112 930,06	0,00
518130	Počítačové práce	3 839,17	0,00	51 221,34	0,00
518140	Semináře, školení	0,00	0,00	30 793,65	0,00
518600	Přepravné výrobků+ ostatní	0,00	0,00	1 044,50	0,00
518	Ostatní služby	98 231,81	0,00	1 261 160,49	0,00
521010	Jednicove mzdy vc.premii	241 136,00	0,00	2 433 971,00	0,00
521080	Náhrady mezd	34 702,00	0,00	251 279,00	0,00
521200	Odpočet nákladů 1% auto	-8 113,00	0,00	-95 917,00	0,00

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
 Žamberk
 IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013

16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
521320	OON - dohody	21 361,00	0,00	149 608,00	0,00
521	Mzdové náklady	289 086,00	0,00	2 738 941,00	0,00
524010	Zakonné sociál.pojištění	71 216,00	0,00	686 712,00	0,00
524020	Zakonné zdravotní pojištění	25 650,00	0,00	247 478,00	0,00
524	Zakonné sociální pojištění	96 866,00	0,00	934 190,00	0,00
527010	Zakonné sociál.náklady	0,00	0,00	0,00	0,00
527100	Zavodni stravovani	20 444,82	0,00	285 827,20	0,00
527200	Ochranné pomůcky	7 635,83	0,00	47 296,59	0,00
527	Zakonné sociální náklady	28 080,65	0,00	333 123,79	0,00
528000	Ostatní socialni naklady	118 989,00	0,00	118 989,00	0,00
528010	Ostatní sociální náklady	0,00	0,00	8 100,00	0,00
528	Ostatní sociální náklady	118 989,00	0,00	127 089,00	0,00
531000	Dan silnicni	450,00	0,00	1 350,00	0,00
531	Daň silniční	450,00	0,00	1 350,00	0,00
538010	Popl.za znečišť.ovzduší	0,00	0,00	1 500,00	0,00
538050	Ostatní poplatky, kolký	0,00	0,00	3 500,00	0,00
538	Ostatní daně a poplatky	0,00	0,00	5 000,00	0,00
548040	Pojistné smluvní	13 227,00	0,00	164 485,33	0,00
548090	Ostatní náklady zaokrouhlení	66,26	0,00	306,62	0,00
548	Ostatní provozní náklady	13 293,26	0,00	164 791,95	0,00
551020	Odpisy dlouh.hmot.majetku	2 100,00	0,00	32 999,15	0,00
551040	Odpisy drob.nehmot.majet. 100%	3 617,00	0,00	46 956,00	0,00
551135	Odpisy DDHM nad 5000 - časové	4 818,00	0,00	48 831,91	0,00
551	Odpisy dlouh.neh.a hmot. majet	10 535,00	0,00	128 787,06	0,00
558000	Tvorba zákon.opr.polozek	0,00	0,00	0,00	0,00
558	Tvorba a zúčt. zákon.opr.pol.	0,00	0,00	0,00	0,00
562000	Uroky	0,00	0,00	0,00	0,00
562020	Uroky z pujcky	54 230,51	0,00	118 126,40	0,00
562	Úroky	54 230,51	0,00	118 126,40	0,00
563000	Kursove ztraty	58 623,18	0,00	666 139,77	0,00
563	Kursově ztráty	58 623,18	0,00	666 139,77	0,00
568000	Ostatní financni naklady	0,00	0,00	0,00	0,00
568020	Ost.fin.náklady - poplatky	0,00	0,00	200,00	0,00
568800	Bankovni poplatky	1 598,92	0,00	18 991,90	0,00
568	Ostatní finanční náklady	1 598,92	0,00	19 191,90	0,00
5	Nákladové účty	838 820,99	0,00	7 184 646,82	0,00
601500	Trzby za vlast.vyrobyky- tuzem.	0,00	0,00	0,00	0,00
601600	Trzby za vlast.vyrobyky-zahran.	0,00	0,00	0,00	5 149,58
601	Tržby za vlastní výrobyky	0,00	0,00	0,00	5 149,58
602500	Trzby z prodeje sluzeb-tuzem.	0,00	121 600,75	0,00	124 267,74
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	121 600,75	0,00	124 267,74

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
 Žamberk
 IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013 16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
612000	Zmena stavu polotovaru	0,00	0,00	0,00	0,00
612	Změna stavu polotovarů vl.výro	0,00	0,00	0,00	0,00
613000	Zmena stavu výrobku	0,00	0,00	0,00	0,00
613	Změna stavu výrobků	0,00	0,00	0,00	0,00
642500	Trzba z prodeje mater.-tuzem.	0,00	0,00	0,00	26 580,00
642	Tržby z prodeje materiálu	0,00	0,00	0,00	26 580,00
648090	Ostatní výnosy zaokrouhlení	0,00	5,17	0,00	-57,62
648	Ostatní provozní výnosy	0,00	5,17	0,00	-57,62
662000	Uroky	0,00	1 337,82	0,00	11 508,17
662	Úroky	0,00	1 337,82	0,00	11 508,17
663000	Kursove zisky	0,00	21 860,39	0,00	586 559,43
663	Kursové zisky	0,00	21 860,39	0,00	586 559,43
688300	Ost.mim.výn.-pokuty a penále	0,00	0,00	0,00	12 023,00
688	Ostatní mimořádné výnosy	0,00	0,00	0,00	12 023,00
699160	Ost.převod- správní režie	0,00	694 015,12	0,00	6 418 615,12
699	Interní výnosy	0,00	694 015,12	0,00	6 418 615,12
6	Výnosové účty	0,00	838 819,25	0,00	7 184 645,42
1010	Správní středisko	838 820,99	838 819,25	7 184 646,82	7 184 645,42
Hospodářský výsledek			-1,74		-1,40

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
 Žamberk
 IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013

16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
------	---------------	---------------------------	--	----------------------------------	--

Výkaz hospodaření za středisko 2010		Předvýroba, expedice, sklad			
501040	Spotřeba rezij.materiálu	13 197,75	0,00	46 857,29	0,00
501041	Obaly	0,00	0,00	6 403,34	0,00
501130	Spotřeba DDHNM do 5000,-Kč	0,00	0,00	13 540,52	0,00
501	Spotřeba materiálu	13 197,75	0,00	66 801,15	0,00
502010	Spotřeba elektr.energie	2 751,00	0,00	32 549,00	0,00
502200	spotřeba plynu	1 461,00	0,00	20 807,49	0,00
502	Spotřeba energie	4 212,00	0,00	53 356,49	0,00
511000	Opravy a udržovani	0,00	0,00	0,00	0,00
511010	Opravy a udržovani	0,00	0,00	31 916,84	0,00
511020	Náhradní díly na opravy	0,00	0,00	9 633,34	0,00
511	Opravy a udržování	0,00	0,00	41 550,18	0,00
518010	Výkony spojů	0,00	0,00	0,00	0,00
518060	Nájemné	4 908,00	0,00	58 896,00	0,00
518600	Přepravné výrobků+ ostatní	3 792,34	0,00	7 978,43	0,00
518	Ostatní služby	8 700,34	0,00	66 874,43	0,00
521010	Jednicove mzdy vc.premii	117 196,00	0,00	1 330 121,00	0,00
521080	Náhrady mezd	25 329,00	0,00	135 721,00	0,00
521320	OON - dohody	1 080,00	0,00	47 816,00	0,00
521	Mzdové náklady	143 605,00	0,00	1 513 658,00	0,00
524010	Zakonné sociál.pojištění	35 632,00	0,00	364 956,00	0,00
524020	Zákonné zdravotní pojištění	12 827,00	0,00	131 376,00	0,00
524	Zákonné sociální pojištění	48 459,00	0,00	496 332,00	0,00
527100	Zavodni stravovani	-1 627,00	0,00	-22 532,00	0,00
527200	Ochranné pomůcky	0,00	0,00	4 565,84	0,00
527	Zákonné sociální náklady	-1 627,00	0,00	-17 966,16	0,00
528010	Ostatní sociální náklady	0,00	0,00	500,00	0,00
528	Ostatní sociální náklady	0,00	0,00	500,00	0,00
542010	Prodaný materiál	307,24	0,00	154 899,39	0,00
542	Prodaný materiál	307,24	0,00	154 899,39	0,00
551020	Odpisy dlouh.hmot.majetku	104,00	0,00	1 248,00	0,00
551135	Odpisy DDHM nad 5000 - časové	4 030,00	0,00	36 270,12	0,00
551	Odpisy dlouh.neh.a hmot. majet	4 134,00	0,00	37 518,12	0,00
563000	Kursove ztraty	0,00	0,00	436,65	0,00
563	Kursové ztráty	0,00	0,00	436,65	0,00
568800	Bankovní poplatky	0,00	0,00	700,39	0,00
568	Ostatní finanční náklady	0,00	0,00	700,39	0,00
5	Nákladové účty	220 988,33	0,00	2 414 660,64	0,00
601500	Trzby za vlast.vyrobyky- tuzem.	0,00	0,00	0,00	0,00
601600	Trzby za vlast.vyrobyky-zahran.	0,00	0,00	0,00	1 953,49

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013 16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
601	Tržby za vlastní výroby	0,00	0,00	0,00	1 953,49
602600	Tržby z prodeje služeb-zahran.	0,00	0,00	0,00	15 247,68
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	0,00	15 247,68
613000	Zmena stavu výrobku	0,00	0,00	0,00	0,00
613	Změna stavu výrobků	0,00	0,00	0,00	0,00
642500	Tržba z prodeje mater.-tuzem.	0,00	0,00	0,00	405,00
642600	Tržba z prodeje mater.-zahran.	0,00	0,00	0,00	54 370,14
642	Tržby z prodeje materiálu	0,00	0,00	0,00	54 775,14
663000	Kursové zisky	0,00	0,00	0,00	84,65
663	Kursově zisky	0,00	0,00	0,00	84,65
699150	Ost.převod-výrob.a zásob.režie	0,00	220 988,68	0,00	2 342 599,68
699160	Ost.převod- správní režie	0,00	0,00	0,00	0,00
699	Interní výnosy	0,00	220 988,68	0,00	2 342 599,68
6	Výnosové účty	0,00	220 988,68	0,00	2 414 660,64
2010	Předvýroba, expedice, sklad	220 988,33	220 988,68	2 414 660,64	2 414 660,64
Hospodářský výsledek			0,35		0,00

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013

16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
------	---------------	---------------------------	--	----------------------------------	--

Výkaz hospodaření za středisko 2420		Spirálové rezistory			
501010	Spotřeba jedn.materiálu	0,00	0,00	334 180,86	0,00
501040	Spotřeba rezij.materiálu	0,00	0,00	93,33	0,00
501	Spotřeba materiálu	0,00	0,00	334 274,19	0,00
502010	Spotřeba elektr.energie	2 751,00	0,00	32 549,00	0,00
502200	spotřeba plynu	1 461,00	0,00	14 023,00	0,00
502	Spotřeba energie	4 212,00	0,00	46 572,00	0,00
503000	Spotřeba ost.nesklad.dodavek	0,00	0,00	36 057,00	0,00
503	Spotřeba ost.nesklad.dodávek	0,00	0,00	36 057,00	0,00
518060	Nájemné	3 927,00	0,00	47 124,00	0,00
518600	Přepravné výrobků+ ostatní	0,00	0,00	2 507,63	0,00
518	Ostatní služby	3 927,00	0,00	49 631,63	0,00
521010	Jednicove mzdy vc.premii	-2,00	0,00	140 699,00	0,00
521080	Náhrady mezd	1,00	0,00	23 162,00	0,00
521090	Náhrady mezd - nemoc 14 dní	0,00	0,00	863,00	0,00
521320	OON - dohody	0,00	0,00	30,00	0,00
521	Mzdové náklady	-1,00	0,00	164 754,00	0,00
524010	Zakonné sociál.pojištění	0,00	0,00	40 974,00	0,00
524020	Zákonné zdravotní pojištění	-1,00	0,00	14 746,00	0,00
524	Zákonné sociální pojištění	-1,00	0,00	55 720,00	0,00
527100	Zavodni stravovani	0,00	0,00	-2 485,00	0,00
527	Zákonné sociální náklady	0,00	0,00	-2 485,00	0,00
563000	Kursove ztraty	0,00	0,00	6 377,32	0,00
563	Kursově ztráty	0,00	0,00	6 377,32	0,00
568800	Bankovní poplatky	0,00	0,00	550,35	0,00
568	Ostatní finanční náklady	0,00	0,00	550,35	0,00
599950	Podíl výrobní režie	22 587,00	0,00	283 758,00	0,00
599960	Podíl správní režie	51 664,00	0,00	477 817,00	0,00
599	Interní náklady	74 251,00	0,00	761 575,00	0,00
5	Nákladové účty	82 388,00	0,00	1 453 026,49	0,00
601600	Trzby za vlast.vyrobky-zahran.	0,00	0,00	0,00	479 592,68
601	Tržby za vlastní výroby	0,00	0,00	0,00	479 592,68
612000	Zmena stavu polotovaru	0,00	-12 966,41	0,00	-13 448,10
612	Změna stavu polotovarů vl.výro	0,00	-12 966,41	0,00	-13 448,10
613000	Zmena stavu vyrobku	0,00	-0,44	0,00	68 512,00
613	Změna stavu výrobků	0,00	-0,44	0,00	68 512,00
663000	Kursove zisky	0,00	430,45	0,00	3 380,07
663	Kursově zisky	0,00	430,45	0,00	3 380,07

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013

16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
6	Výnosové účty	0,00	-12 536,40	0,00	538 036,65
2420	Spirálové rezistory	82 388,00	-12 536,40	1 453 026,49	538 036,65
Hospodářský výsledek			-94 924,40		-914 989,84

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
 Žamberk
 IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013

16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období	Náklady / výkony od počátku roku
------	---------------	---------------------------	----------------------------------

Výkaz hospodaření za středisko 2430		Rezistory KVW			
501010	Spotřeba jedn.materiálu	667 411,33	0,00	7 802 851,80	0,00
501040	Spotřeba rezij.materiálu	927,95	0,00	74 804,22	0,00
501041	Obaly	14 256,34	0,00	353 500,69	0,00
501	Spotřeba materiálu	682 595,62	0,00	8 231 156,71	0,00
502010	Spotřeba elektr.energie	9 171,00	0,00	108 499,00	0,00
502200	spotřeba plynu	4 871,00	0,00	46 745,00	0,00
502	Spotřeba energie	14 042,00	0,00	155 244,00	0,00
503000	Spotřeba ost.nesklad.dodavek	0,00	0,00	7 500,00	0,00
503	Spotřeba ost.nesklad.dodávek	0,00	0,00	7 500,00	0,00
511010	Opravy a udržovani	0,00	0,00	4 350,00	0,00
511020	Náhradní díly na opravy	0,00	0,00	116 306,18	0,00
511	Opravy a udržování	0,00	0,00	120 656,18	0,00
518040	Ost.sluzby nemater.povahy	0,00	0,00	2 975,00	0,00
518041	Ostat.sluzby vadné díly	0,00	0,00	1 762,46	0,00
518060	Nájemné	14 725,00	0,00	176 700,00	0,00
518113	Likvidace odpadů	0,00	0,00	116 536,26	0,00
518600	Převážné výrobků+ ostatní	0,00	0,00	33 274,76	0,00
518	Ostatní služby	14 725,00	0,00	331 248,48	0,00
521010	Jednicove mzdy vc.premii	243 421,00	0,00	2 578 598,00	0,00
521080	Náhrady mezd	71 055,00	0,00	283 462,00	0,00
521090	Náhrady mezd - nemoc 14 dní	7 528,00	0,00	20 556,00	0,00
521200	Odpočet nákladů 1% auto	-125,00	0,00	-1 483,00	0,00
521320	OON - dohody	3 264,00	0,00	21 163,00	0,00
521	Mzdové náklady	325 143,00	0,00	2 902 296,00	0,00
524010	Zakonné sociál.pojištění	78 652,00	0,00	717 597,00	0,00
524020	Zákonné zdravotní pojištění	28 438,00	0,00	258 407,00	0,00
524	Zákonné sociální pojištění	107 090,00	0,00	976 004,00	0,00
527100	Zavodni stravovani	-3 890,00	0,00	-44 374,00	0,00
527200	Ochranné pomůcky	0,00	0,00	545,83	0,00
527	Zákonné sociální náklady	-3 890,00	0,00	-43 828,17	0,00
528010	Ostatní sociální náklady	1 000,00	0,00	4 500,00	0,00
528	Ostatní sociální náklady	1 000,00	0,00	4 500,00	0,00
542010	Prodaný materiál	0,00	0,00	32 835,25	0,00
542	Prodaný materiál	0,00	0,00	32 835,25	0,00
548090	Ostatní náklady zaokrouhlení	0,00	0,00	-0,36	0,00
548	Ostatní provozní náklady	0,00	0,00	-0,36	0,00
551020	Odpisy dlouh.hmot.majetku	15 316,00	0,00	183 792,00	0,00
551135	Odpisy DDHM nad 5000 - časové	974,00	0,00	11 732,00	0,00
551	Odpisy dlouh.neh.a hmot. majet	16 290,00	0,00	195 524,00	0,00
563000	Kursove ztraty	20 756,15	0,00	249 093,33	0,00

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013 16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
563	Kursově ztráty	20 756,15	0,00	249 093,33	0,00
568800	Bankovní poplatky	3 151,02	0,00	25 110,37	0,00
568	Ostatní finanční náklady	3 151,02	0,00	25 110,37	0,00
599950	Podíl výrobní režie	91 088,00	0,00	1 144 330,00	0,00
599960	Podíl správní režie	233 948,00	0,00	2 163 672,00	0,00
599	Interní náklady	325 036,00	0,00	3 308 002,00	0,00
5	Nákladové účty	1 505 938,79	0,00	16 495 341,79	0,00
601600	Tržby za vlast.vyroby-zahran.	0,00	1 026 605,82	0,00	15 838 801,12
601	Tržby za vlastní výroby	0,00	1 026 605,82	0,00	15 838 801,12
602600	Tržby z prodeje služeb-zahran.	0,00	0,00	0,00	3 644,64
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	0,00	3 644,64
611000	Změna stavu nedokonč.výroby	0,00	-24 029,29	0,00	274 036,61
611	Změna stavu nedokončené výroby	0,00	-24 029,29	0,00	274 036,61
613000	Zmena stavu vyrobku	0,00	65 706,75	0,00	-61 539,97
613	Změna stavu výrobků	0,00	65 706,75	0,00	-61 539,97
642500	Trzba z prodeje mater.-tuzem.	0,00	0,00	0,00	36 127,50
642600	Trzba z prodeje mater.-zahran.	0,00	9 000,00	0,00	47 864,32
642	Tržby z prodeje materiálu	0,00	9 000,00	0,00	83 991,82
663000	Kursove zisky	0,00	3 881,06	0,00	262 618,02
663	Kursově zisky	0,00	3 881,06	0,00	262 618,02
6	Výnosové účty	0,00	1 081 164,34	0,00	16 401 552,24
2430	Rezistory KVV	1 505 938,79	1 081 164,34	16 495 341,79	16 401 552,24
Hospodářský výsledek			-424 774,45		-93 789,55

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
 Žamberk
 IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013 16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska

12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
------	---------------	---------------------------	--	----------------------------------	--

Výkaz hospodaření za středisko 2450		Kabely			
501010	Spotřeba jedn.materiálu	308 997,28	0,00	9 305 568,98	0,00
501020	Přímý mater.na výkony	0,00	0,00	3 680,81	0,00
501040	Spotřeba rezij.materiálu	-1 017,00	0,00	66 735,66	0,00
501	Spotřeba materiálu	307 980,28	0,00	9 375 985,45	0,00
502010	Spotřeba elektr.energie	4 127,00	0,00	48 824,00	0,00
502200	spotřeba plynu	2 192,00	0,00	21 036,00	0,00
502	Spotřeba energie	6 319,00	0,00	69 860,00	0,00
511020	Náhradní díly na opravy	17 549,17	0,00	111 832,53	0,00
511	Opravy a udržování	17 549,17	0,00	111 832,53	0,00
518040	Ost.slужby nemater.povahy	900,00	0,00	1 645,00	0,00
518041	Ostat.slужby vadné díly	0,00	0,00	2 332,01	0,00
518060	Nájemné	4 908,00	0,00	66 457,50	0,00
518600	Přepravné výrobků+ ostatní	4 785,80	0,00	68 235,65	0,00
518	Ostatní služby	10 593,80	0,00	138 670,16	0,00
521010	Jednicove mzdy vc.premii	42 713,00	0,00	581 619,00	0,00
521080	Náhrady mezd	10 450,00	0,00	75 693,00	0,00
521090	Náhrady mezd - nemoc 14 dní	310,00	0,00	1 500,00	0,00
521200	Odpočet nákladů 1% auto	-2,00	0,00	-119,00	0,00
521320	OON - dohody	134,00	0,00	1 124,00	0,00
521	Mzdové náklady	53 605,00	0,00	659 817,00	0,00
524010	Zakonné sociál.pojištění	13 293,00	0,00	164 358,00	0,00
524020	Zákonné zdravotní pojištění	4 786,00	0,00	59 163,00	0,00
524	Zákonné sociální pojištění	18 079,00	0,00	223 521,00	0,00
527100	Zavodni stravovani	-642,00	0,00	-12 041,00	0,00
527	Zákonné sociální náklady	-642,00	0,00	-12 041,00	0,00
542010	Prodaný materiál	0,00	0,00	102 681,91	0,00
542	Prodaný materiál	0,00	0,00	102 681,91	0,00
548090	Ostatní náklady zaokrouhlení	0,00	0,00	0,20	0,00
548	Ostatní provozní náklady	0,00	0,00	0,20	0,00
551135	Odpisy DDHM nad 5000 - časové	1 013,00	0,00	11 480,00	0,00
551	Odpisy dlouh.neh.a hmot. majet	1 013,00	0,00	11 480,00	0,00
563000	Kursove ztraty	8 561,23	0,00	88 615,12	0,00
563	Kursově ztráty	8 561,23	0,00	88 615,12	0,00
568800	Bankovní poplatky	650,39	0,00	12 427,89	0,00
568	Ostatní finanční náklady	650,39	0,00	12 427,89	0,00
599950	Podíl výrobní režie	47 739,00	0,00	599 744,00	0,00
599960	Podíl správní režie	118 975,00	0,00	1 100 338,00	0,00
599	Interní náklady	166 714,00	0,00	1 700 082,00	0,00
5	Nákladové účty	590 422,87	0,00	12 482 932,26	0,00

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
 Žamberk
 IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013 16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
601600	Tržby za vlast.výrobky-zahran.	0,00	680 351,07	0,00	14 008 311,37
601700	Tržby za vlastní výrobky-zahr.3.země	0,00	0,00	0,00	481 654,45
601	Tržby za vlastní výrobky	0,00	680 351,07	0,00	14 489 965,82
602600	Tržby z prodeje služeb-zahran.	0,00	0,00	0,00	0,00
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	0,00	0,00
611000	Změna stavu nedokonč.výroby	0,00	-45 465,00	0,00	-26 419,00
611	Změna stavu nedokončené výroby	0,00	-45 465,00	0,00	-26 419,00
613000	Zmena stavu výrobku	0,00	226 024,89	0,00	54 202,70
613	Změna stavu výrobků	0,00	226 024,89	0,00	54 202,70
642500	Tržba z prodeje mater.-tuzem.	0,00	0,00	0,00	5 425,00
642600	Tržba z prodeje mater.-zahran.	0,00	0,00	0,00	386 357,60
642	Tržby z prodeje materiálu	0,00	0,00	0,00	391 782,60
663000	Kursove zisky	0,00	896,56	0,00	58 397,71
663	Kursové zisky	0,00	896,56	0,00	58 397,71
6	Výnosové účty	0,00	861 807,52	0,00	14 967 929,83
2450	Kabely	590 422,87	861 807,52	12 482 932,26	14 967 929,83
Hospodářský výsledek			271 384,65		2 484 997,57

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
 Žamberk
 IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013

16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska

12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období	Náklady / výkony od počátku roku
------	---------------	---------------------------	----------------------------------

Výkaz hospodaření za středisko 2530		Drátové rezistory - smalt			
501010	Spotřeba jedn.materiálu	66 566,24	0,00	1 075 853,07	0,00
501040	Spotřeba rezij.materialu	30 548,88	0,00	130 562,28	0,00
501130	Spotřeba DDHNM do 5000,-Kč	0,00	0,00	6 226,42	0,00
501	Spotřeba materiálu	97 115,12	0,00	1 212 641,77	0,00
502010	Spotřeba elektr.energie	7 337,00	0,00	86 797,00	0,00
502200	spotřeba plynu	3 897,00	0,00	37 397,00	0,00
502	Spotřeba energie	11 234,00	0,00	124 194,00	0,00
503000	Spotřeba ost.nesklad.dodavek	18 760,00	0,00	26 377,00	0,00
503	Spotřeba ost.nesklad.dodávek	18 760,00	0,00	26 377,00	0,00
518040	Ost.slужby nemater.povahy	0,00	0,00	1 980,00	0,00
518060	Nájemné	12 761,00	0,00	153 132,00	0,00
518600	Přepravné výrobků+ ostatní	29 515,37	0,00	204 305,30	0,00
518	Ostatní služby	42 276,37	0,00	359 417,30	0,00
521010	Jednicove mzdy vc.premii	52 496,00	0,00	733 250,00	0,00
521080	Náhrady mezd	13 816,00	0,00	88 033,00	0,00
521090	Náhrady mezd - nemoc 14 dní	473,00	0,00	4 270,00	0,00
521200	Odpočet nákladů 1% auto	-47,00	0,00	-133,00	0,00
521320	OON - dohody	205,00	0,00	23 321,00	0,00
521	Mzdové náklady	66 943,00	0,00	848 741,00	0,00
524010	Zakonné sociál.pojištění	16 580,00	0,00	210 796,00	0,00
524020	Zákonné zdravotní pojištění	6 015,00	0,00	75 835,00	0,00
524	Zákonné sociální pojištění	22 595,00	0,00	286 631,00	0,00
527100	Zavodni stravovani	-1 021,00	0,00	-16 168,00	0,00
527200	Ochranné pomůcky	507,60	0,00	965,10	0,00
527	Zákonné sociální náklady	-513,40	0,00	-15 202,90	0,00
528010	Ostatní sociální náklady	500,00	0,00	850,00	0,00
528	Ostatní sociální náklady	500,00	0,00	850,00	0,00
542010	Prodaný materiál	261,33	0,00	14 426,14	0,00
542	Prodaný materiál	261,33	0,00	14 426,14	0,00
551020	Odpisy dlouh.hmot.majetku	9 315,00	0,00	103 416,00	0,00
551135	Odpisy DDHM nad 5000 - časové	1 638,00	0,00	16 994,00	0,00
551	Odpisy dlouh.neh.a hmot. majet	10 953,00	0,00	120 410,00	0,00
563000	Kursove ztraty	398,23	0,00	10 457,59	0,00
563	Kursové ztráty	398,23	0,00	10 457,59	0,00
568800	Bankovní poplatky	956,19	0,00	7 437,28	0,00
568	Ostatní finanční náklady	956,19	0,00	7 437,28	0,00
599950	Podíl výrobní režie	30 934,00	0,00	388 616,00	0,00
599960	Podíl správní režie	86 346,00	0,00	798 569,00	0,00
599	Interní náklady	117 280,00	0,00	1 187 185,00	0,00

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013 16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
5	Nákladové účty	388 758,84	0,00	4 183 565,18	0,00
601500	Trzby za vlast.vyrobky- tuzem.	0,00	92 793,30	0,00	829 806,01
601600	Trzby za vlast.vyrobky-zahran.	0,00	256 989,37	0,00	2 757 100,31
601700	Tržby za vlastní výrobky-zahr.3.země	0,00	0,00	0,00	0,00
601	Tržby za vlastní výrobky	0,00	349 782,67	0,00	3 586 906,32
602600	Trzby z prodeje sluzeb-zahran.	0,00	0,00	0,00	1 107,63
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	0,00	1 107,63
611000	Změna stavu nedokonč.výroby	0,00	137 209,90	0,00	199 129,53
611	Změna stavu nedokončené výroby	0,00	137 209,90	0,00	199 129,53
612000	Zmena stavu polotovaru	0,00	71 416,68	0,00	112 689,78
612	Změna stavu polotovarů vl.výro	0,00	71 416,68	0,00	112 689,78
613000	Zmena stavu vyrobku	0,00	30 503,66	0,00	43 899,93
613	Změna stavu výrobků	0,00	30 503,66	0,00	43 899,93
642600	Trzba z prodeje mater.-zahran.	0,00	-615,15	0,00	41 713,06
642	Tržby z prodeje materiálu	0,00	-615,15	0,00	41 713,06
663000	Kursove zisky	0,00	440,07	0,00	11 540,59
663	Kursově zisky	0,00	440,07	0,00	11 540,59
6	Výnosové účty	0,00	588 737,83	0,00	3 996 986,84
2530	Drátové rezistory - smalt	388 758,84	588 737,83	4 183 565,18	3 996 986,84
Hospodářský výsledek			199 978,99		-186 578,34

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
 Žamberk
 IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013

16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska

12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období	Náklady / výkony od počátku roku
------	---------------	---------------------------	----------------------------------

Výkaz hospodaření za středisko 2540		Drátové rezistory - tmel			
501010	Spotřeba jedn.materiálu	134 715,80	0,00	2 597 134,83	0,00
501040	Spotřeba rezij.materiálu	5 014,78	0,00	64 692,42	0,00
501041	Obaly	0,00	0,00	6 581,74	0,00
501100	Spotřeba sul,chem.látky	0,00	0,00	0,00	0,00
501130	Spotřeba DDHNM do 5000,-Kč	0,00	0,00	2 525,00	0,00
501	Spotřeba materiálu	139 730,58	0,00	2 670 933,99	0,00
502010	Spotřeba elektr.energie	4 586,00	0,00	54 249,00	0,00
502200	spotřeba plynu	2 436,00	0,00	23 373,00	0,00
502	Spotřeba energie	7 022,00	0,00	77 622,00	0,00
503000	Spotřeba ost.nesklad.dodavek	0,00	0,00	9 484,68	0,00
503	Spotřeba ost.nesklad.dodávek	0,00	0,00	9 484,68	0,00
511020	Náhradní díly na opravy	0,00	0,00	9 150,00	0,00
511	Opravy a udržování	0,00	0,00	9 150,00	0,00
518040	Ost.sluzby nemater.povahy	0,00	0,00	30 428,83	0,00
518060	Nájemné	11 780,00	0,00	141 360,00	0,00
518113	Likvidace odpadů	0,00	0,00	2 519,40	0,00
518600	Převážné výrobní+ ostatní	17 932,01	0,00	103 311,56	0,00
518	Ostatní služby	29 712,01	0,00	277 619,79	0,00
521010	Jednicove mzdy vc.premii	58 422,00	0,00	684 284,00	0,00
521080	Náhrady mezd	15 702,00	0,00	77 054,00	0,00
521090	Náhrady mezd - nemoc 14 dní	824,00	0,00	6 835,00	0,00
521200	Odpčet nákladů 1% auto	-50,00	0,00	-186,00	0,00
521320	OON - dohody	357,00	0,00	9 411,00	0,00
521	Mzdové náklady	75 255,00	0,00	777 398,00	0,00
524010	Zakonné sociál.pojištění	18 535,00	0,00	192 085,00	0,00
524020	Zákonné zdravotní pojištění	6 722,00	0,00	69 138,00	0,00
524	Zákonné sociální pojištění	25 257,00	0,00	261 223,00	0,00
527100	Zavodni stravovani	-1 062,00	0,00	-15 452,00	0,00
527	Zákonné sociální náklady	-1 062,00	0,00	-15 452,00	0,00
528010	Ostatní sociální náklady	1 000,00	0,00	1 000,00	0,00
528	Ostatní sociální náklady	1 000,00	0,00	1 000,00	0,00
542010	Prodaný materiál	80,87	0,00	3 145,89	0,00
542	Prodaný materiál	80,87	0,00	3 145,89	0,00
551020	Odpisy dlouh.hmot.majetku	14 379,00	0,00	172 548,00	0,00
551135	Odpisy DDHM nad 5000 - časové	1 134,00	0,00	10 517,00	0,00
551	Odpisy dlouh.neh.a hmot. majet	15 513,00	0,00	183 065,00	0,00
563000	Kursove ztraty	649,98	0,00	24 721,77	0,00
563	Kursově ztráty	649,98	0,00	24 721,77	0,00
568800	Bankovní poplatky	951,08	0,00	6 154,90	0,00
568	Ostatní finanční náklady	951,08	0,00	6 154,90	0,00

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013

16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
599950	Podíl výrobní režie	41 627,00	0,00	522 958,00	0,00
599960	Podíl správní režie	85 235,00	0,00	788 300,00	0,00
599	Interní náklady	126 862,00	0,00	1 311 258,00	0,00
5	Nákladové účty	420 971,52	0,00	5 597 325,02	0,00
601500	Tržby za vlast.vyroby- tuzem.	0,00	31 273,20	0,00	732 762,76
601600	Tržby za vlast.vyroby-zahran.	0,00	434 179,34	0,00	4 895 872,46
601	Tržby za vlastní výroby	0,00	465 452,54	0,00	5 628 635,22
602600	Tržby z prodeje služeb-zahran.	0,00	0,00	0,00	0,00
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	0,00	0,00
611000	Změna stavu nedokonč.výroby	0,00	295 878,85	0,00	299 526,35
611	Změna stavu nedokončené výroby	0,00	295 878,85	0,00	299 526,35
612000	Zmena stavu polotovaru	0,00	-150 968,70	0,00	-100 559,19
612	Změna stavu polotovarů vl.výro	0,00	-150 968,70	0,00	-100 559,19
613000	Zmena stavu výrobku	0,00	62 281,52	0,00	43 041,22
613	Změna stavu výrobků	0,00	62 281,52	0,00	43 041,22
642500	Tržba z prodeje mater.-tuzem.	0,00	0,00	0,00	87,85
642600	Tržba z prodeje mater.-zahran.	0,00	88,36	0,00	3 104,65
642	Tržby z prodeje materiálu	0,00	88,36	0,00	3 192,50
648090	Ostatní výnosy zaokrouhlení	0,00	0,00	0,00	0,20
648	Ostatní provozní výnosy	0,00	0,00	0,00	0,20
663000	Kursové zisky	0,00	2 001,61	0,00	28 855,53
663	Kursové zisky	0,00	2 001,61	0,00	28 855,53
6	Výnosové účty	0,00	674 734,18	0,00	5 902 691,83
2540	Drátové rezistory - tmel	420 971,52	674 734,18	5 597 325,02	5 902 691,83
Hospodářský výsledek			253 762,66		305 366,81

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013

16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
------	---------------	---------------------------	--	----------------------------------	--

Výkaz hospodaření za středisko 2550		Výroba GEH a RDPS			
501010	Spotřeba jedn.materiálu	119 462,51	0,00	1 639 883,20	0,00
501040	Spotřeba rezij.materiálu	4 170,00	0,00	5 806,97	0,00
501	Spotřeba materiálu	123 632,51	0,00	1 645 690,17	0,00
502010	Spotřeba elektr.energie	3 669,00	0,00	43 400,00	0,00
502200	spotřeba plynu	1 949,00	0,00	18 698,00	0,00
502	Spotřeba energie	5 618,00	0,00	62 098,00	0,00
511010	Opravy a udržovani	0,00	0,00	1 050,00	0,00
511	Opravy a udržování	0,00	0,00	1 050,00	0,00
518060	Nájemné	2 945,08	0,00	35 340,96	0,00
518600	Přepravné výrobků+ ostatní	7 000,00	0,00	96 582,44	0,00
518	Ostatní služby	9 945,08	0,00	131 923,40	0,00
521010	Jednicove mzdy vc.premii	28 562,00	0,00	331 641,00	0,00
521080	Náhrady mezd	7 938,00	0,00	40 632,00	0,00
521090	Náhrady mezd - nemoc 14 dní	187,00	0,00	1 674,00	0,00
521200	Odpočet nákladů 1% auto	-1,00	0,00	-30,00	0,00
521320	OON - dohody	81,00	0,00	901,00	0,00
521	Mzdové náklady	36 767,00	0,00	374 818,00	0,00
524010	Zakonné sociál.pojištění	9 126,00	0,00	93 090,00	0,00
524020	Zákonné zdravotní pojištění	3 285,00	0,00	33 511,00	0,00
524	Zákonné sociální pojištění	12 411,00	0,00	126 601,00	0,00
527100	Zavodni stravovani	-622,00	0,00	-8 354,00	0,00
527200	Ochranné pomůcky	0,00	0,00	213,80	0,00
527	Zákonné sociální náklady	-622,00	0,00	-8 140,20	0,00
542010	Prodaný materiál	9 358,20	0,00	9 358,20	0,00
542	Prodaný materiál	9 358,20	0,00	9 358,20	0,00
551135	Odpisy DDHM nad 5000 - časové	371,00	0,00	4 452,00	0,00
551	Odpisy dlouh.neh.a hmot. majet	371,00	0,00	4 452,00	0,00
563000	Kursove ztraty	1 342,80	0,00	35 749,07	0,00
563	Kursově ztráty	1 342,80	0,00	35 749,07	0,00
568800	Bankovní poplatky	150,22	0,00	5 704,07	0,00
568	Ostatní finanční náklady	150,22	0,00	5 704,07	0,00
599950	Podíl výrobní režie	22 949,00	0,00	288 309,00	0,00
599960	Podíl správní režie	59 507,00	0,00	550 353,00	0,00
599	Interní náklady	82 456,00	0,00	838 662,00	0,00
5	Nákladové účty	281 429,81	0,00	3 227 965,71	0,00
601500	Trzby za vlast.vyrobyky- tuzem.	0,00	0,00	0,00	29 649,20
601600	Trzby za vlast.vyrobyky-zahran.	0,00	175 564,61	0,00	2 930 302,47
601	Tržby za vlastní výrobky	0,00	175 564,61	0,00	2 959 951,67
602600	Trzby z prodeje sluzeb-zahran.	0,00	1 300,00	0,00	1 300,00

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
 Žamberk
 IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013 16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	1 300,00	0,00	1 300,00
611000	Změna stavu nedokonč.výroby	0,00	53 061,90	0,00	-2 294,53
611	Změna stavu nedokončené výroby	0,00	53 061,90	0,00	-2 294,53
613000	Zmena stavu výrobku	0,00	67 136,94	0,00	-164 598,28
613	Změna stavu výrobků	0,00	67 136,94	0,00	-164 598,28
642500	Trzba z prodeje mater.-tuzem.	0,00	0,00	0,00	18 570,00
642	Tržby z prodeje materiálu	0,00	0,00	0,00	18 570,00
663000	Kursove zisky	0,00	1 223,34	0,00	21 356,55
663	Kursově zisky	0,00	1 223,34	0,00	21 356,55
6	Výnosové účty	0,00	298 286,79	0,00	2 834 285,41

2550	Výroba GEH a RDPS	281 429,81	298 286,79	3 227 965,71	2 834 285,41
Hospodářský výsledek			16 856,98		-393 680,30

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
 Žamberk
 IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013 16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska

12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
------	---------------	---------------------------	--	----------------------------------	--

Výkaz hospodaření za středisko 2560		Domácí práce			
501010	Spotřeba jedn.materiálu	398 131,40	0,00	6 992 930,21	0,00
501040	Spotřeba rezij.materiálu	458,33	0,00	1 454,99	0,00
501041	Obaly	0,00	0,00	500,00	0,00
501060	Rez.mater. k vyrob.ucelum	0,00	0,00	6 500,00	0,00
501	Spotřeba materiálu	398 589,73	0,00	7 001 385,20	0,00
502200	spotřeba plynu	5 132,00	0,00	39 595,30	0,00
502	Spotřeba energie	5 132,00	0,00	39 595,30	0,00
518060	Nájemné	390,60	0,00	3 362,00	0,00
518300	Kooperace-prace ve mzde-RV	1 199,17	0,00	38 683,43	0,00
518400	Prace ve mzde-nekalkul.položky	24 723,95	0,00	24 723,95	0,00
518600	Přepravné výrobků+ ostatní	0,00	0,00	14 744,86	0,00
518	Ostatní služby	26 313,72	0,00	81 514,24	0,00
521010	Jednicove mzdy vc.premii	9 586,00	0,00	219 659,00	0,00
521080	Náhrady mezd	735,00	0,00	2 438,00	0,00
521090	Náhrady mezd - nemoc 14 dní	832,00	0,00	4 291,00	0,00
521200	Odpočet nákladů 1% auto	-10,00	0,00	-2 308,00	0,00
521320	OON - dohody	14 204,00	0,00	302 475,00	0,00
521	Mzdové náklady	25 347,00	0,00	526 555,00	0,00
524010	Zakonné sociál.pojištění	6 131,00	0,00	115 055,00	0,00
524020	Zákonné zdravotní pojištění	2 217,00	0,00	42 268,00	0,00
524	Zákonné sociální pojištění	8 348,00	0,00	157 323,00	0,00
527100	Zavodni stravovani	-90,00	0,00	-1 101,00	0,00
527	Zákonné sociální náklady	-90,00	0,00	-1 101,00	0,00
542010	Prodaný materiál	0,00	0,00	70 000,02	0,00
542	Prodaný materiál	0,00	0,00	70 000,02	0,00
563000	Kursove ztráty	13 400,29	0,00	124 874,51	0,00
563	Kursové ztráty	13 400,29	0,00	124 874,51	0,00
568800	Bankovní poplatky	1 100,63	0,00	10 307,81	0,00
568	Ostatní finanční náklady	1 100,63	0,00	10 307,81	0,00
599950	Podíl výrobní režie	21 553,00	0,00	270 770,00	0,00
599960	Podíl správní režie	58 341,00	0,00	539 567,00	0,00
599	Interní náklady	79 894,00	0,00	810 337,00	0,00
5	Nákladové účty	558 035,37	0,00	8 820 791,08	0,00
601500	Tržby za vlast.výrobky- tuzem.	0,00	0,00	0,00	0,00
601600	Tržby za vlast.výrobky-zahran.	0,00	624 574,82	0,00	9 660 132,95
601	Tržby za vlastní výroby	0,00	624 574,82	0,00	9 660 132,95
602600	Tržby z prodeje služeb-zahran.	0,00	950,01	0,00	950,01
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	950,01	0,00	950,01
611000	Změna stavu nedokonč.výroby	0,00	7 091,77	0,00	273 995,72

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
 Žamberk
 IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013 16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
611	Změna stavu nedokončené výroby	0,00	7 091,77	0,00	273 995,72
612000	Zmena stavu polotovaru	0,00	120 988,00	0,00	120 988,00
612	Změna stavu polotovarů vl.výro	0,00	120 988,00	0,00	120 988,00
613000	Zmena stavu výrobku	0,00	23 857,96	0,00	25 997,00
613	Změna stavu výrobků	0,00	23 857,96	0,00	25 997,00
642600	Trzba z prodeje mater.-zahran.	0,00	307,50	0,00	78 514,43
642	Tržby z prodeje materiálu	0,00	307,50	0,00	78 514,43
663000	Kursove zisky	0,00	1 231,25	0,00	109 255,27
663	Kursově zisky	0,00	1 231,25	0,00	109 255,27
6	Výnosové účty	0,00	779 001,31	0,00	10 269 833,38
2560	Domácí práce	558 035,37	779 001,31	8 820 791,08	10 269 833,38
Hospodářský výsledek			220 965,94		1 449 042,30

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013

16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
------	---------------	---------------------------	--	----------------------------------	--

Výkaz hospodaření za středisko 5110		Údržba			
501040	Spotřeba rezij.materiálu	-10 081,03	0,00	247 956,14	0,00
501130	Spotřeba DDHNM do 5000,-Kč	0,00	0,00	5 189,17	0,00
501	Spotřeba materiálu	-10 081,03	0,00	253 145,31	0,00
502010	Spotřeba elektr.energie	5 503,00	0,00	65 098,00	0,00
502200	spotřeba plynu	2 923,00	0,00	30 689,00	0,00
502	Spotřeba energie	8 426,00	0,00	95 787,00	0,00
503000	Spotřeba ost.nesklad.dodavek	0,00	0,00	450,00	0,00
503	Spotřeba ost.nesklad.dodávek	0,00	0,00	450,00	0,00
511010	Opravy a udržovani	0,00	0,00	46 243,67	0,00
511020	Náhradní díly na opravy	0,00	0,00	13 435,17	0,00
511	Opravy a udržování	0,00	0,00	59 678,84	0,00
513000	Naklady na reprezentaci	0,00	0,00	0,00	0,00
513100	pohoštění	45,00	0,00	45,00	0,00
513900	Naklady na reprezentaci	0,00	0,00	0,00	0,00
513	Náklady na reprezentaci	45,00	0,00	45,00	0,00
518010	Výkony spojů	0,00	0,00	0,00	0,00
518040	Ost.sluzby nemater.povahy	0,00	0,00	12 498,00	0,00
518060	Nájemné	7 853,00	0,00	94 236,00	0,00
518600	Přepravné výrobků+ ostatní	0,00	0,00	435,00	0,00
518	Ostatní služby	7 853,00	0,00	107 169,00	0,00
521010	Jednicove mzdy vc.premii	24 407,00	0,00	349 275,00	0,00
521080	Náhrady mezd	7 804,00	0,00	43 859,00	0,00
521090	Náhrady mezd - nemoc 14 dní	0,00	0,00	7 826,00	0,00
521320	OON - dohody	4 263,00	0,00	49 925,00	0,00
521	Mzdové náklady	36 474,00	0,00	450 885,00	0,00
524010	Zakonné sociál.pojištění	9 119,00	0,00	99 904,00	0,00
524020	Zákonné zdravotní pojištění	3 282,00	0,00	35 958,00	0,00
524	Zákonné sociální pojištění	12 401,00	0,00	135 862,00	0,00
527100	Zavodni stravovani	-424,00	0,00	-6 397,00	0,00
527200	Ochranné pomůcky	0,00	0,00	406,40	0,00
527	Zákonné sociální náklady	-424,00	0,00	-5 990,60	0,00
528010	Ostatní sociální náklady	0,00	0,00	1 500,00	0,00
528	Ostatní sociální náklady	0,00	0,00	1 500,00	0,00
551020	Odpisy dlouh.hmot.majetku	1 776,00	0,00	55 018,00	0,00
551135	Odpisy DDHM nad 5000 - časové	1 019,00	0,00	5 765,00	0,00
551	Odpisy dlouh.neh.a hmot. majet	2 795,00	0,00	60 783,00	0,00
5	Nákladové účty	57 488,97	0,00	1 159 314,55	0,00
613000	Zmena stavu vyrobku	0,00	0,00	0,00	0,00
613	Změna stavu výrobků	0,00	0,00	0,00	0,00

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013 16:56:02

Výkaz zisku a ztráty za střediska 12 2012

Podmínka: (STREDISKO>='1010') and (STREDISKO<='5110')

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
648090	Ostatní výnosy zaokrouhlení	0,00	0,00	0,00	0,40
648500	Ost.provoz.vynosy - tuzem.	0,00	0,00	0,00	3 428,00
648	Ostatní provozní výnosy	0,00	0,00	0,00	3 428,40
699150	Ost.převod-výrob.a zásob.režie	0,00	57 489,15	0,00	1 155 886,15
699160	Ost.převod- správní režie	0,00	0,00	0,00	0,00
699	Interní výnosy	0,00	57 489,15	0,00	1 155 886,15
6	Výnosové účty	0,00	57 489,15	0,00	1 159 314,55
5110	Údržba	57 488,97	57 489,15	1 159 314,55	1 159 314,55
Hospodářský výsledek			0,18		0,00

Celkem náklady	4 945 243,49	63 019 569,54	
Celkem výkony	5 388 492,65	65 669 936,79	
Hospodářský výsledek za vybraná střediska	443 249,16	2 650 367,25	

Příloha č. 2 – Výkaz zisků a ztrát za rok 2012 za podnik celkem

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
 Žamberk
 IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013

16:54:40

Výkaz zisku a ztráty za firmu

12 2012

k účetnímu období

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
501010	Spotřeba jedn.materiálu	1 695 284,55	0,00	29 748 653,90	0,00
501020	Přímý mater.na výkony	0,00	0,00	3 680,81	0,00
501040	Spotřeba rezij.materiálu	50 754,34	0,00	721 995,83	0,00
501041	Obaly	14 256,34	0,00	366 985,77	0,00
501050	Spotřeba kancelář.pomůcek	0,00	0,00	8 839,53	0,00
501060	Rez.mater. k vyrob.ucelum	0,00	0,00	6 500,00	0,00
501100	Spotřeba sul,chem.latky	0,00	0,00	0,00	0,00
501120	Spotřeba PHM	7 117,12	0,00	70 546,87	0,00
501130	Spotřeba DDHNM do 5000,-Kč	0,00	0,00	60 298,42	0,00
501200	Spotřeba cist.prostředku	0,00	0,00	6 636,12	0,00
501	Spotřeba materiálu	1 767 412,35	0,00	30 994 137,25	0,00
502010	Spotřeba elektr.energie	42 748,67	0,00	569 389,08	0,00
502030	Spotřeba vody podzemní	5 158,95	0,00	20 700,67	0,00
502031	Spotřeba vody- stocne	23 268,25	0,00	85 190,03	0,00
502200	spotřeba plynu	29 488,00	0,00	339 780,97	0,00
502	Spotřeba energie	100 663,87	0,00	1 015 060,75	0,00
503000	Spotřeba ost.nesklad.dodavek	18 760,00	0,00	80 243,68	0,00
503	Spotřeba ost.nesklad.dodávek	18 760,00	0,00	80 243,68	0,00
511000	Opravy a udržování	0,00	0,00	0,00	0,00
511010	Opravy a udržování	1 783,00	0,00	160 108,05	0,00
511020	Náhradní díly na opravy	17 549,17	0,00	262 418,89	0,00
511	Opravy a udržování	19 332,17	0,00	422 526,94	0,00
512010	Cestovné tuzemské	0,00	0,00	3 248,00	0,00
512020	Cestovné zahraniční	0,00	0,00	57 149,46	0,00
512111	Cestovne - prevence (P)	0,00	0,00	2 285,02	0,00
512	Cestovné	0,00	0,00	62 682,48	0,00
513000	Náklady na reprezentaci	1 894,00	0,00	9 912,00	0,00
513100	pohoštění	16 106,00	0,00	30 848,00	0,00
513900	Náklady na reprezentaci	0,00	0,00	11 518,50	0,00
513	Náklady na reprezentaci	18 000,00	0,00	52 278,50	0,00
518000	ostatní služby	0,00	0,00	0,00	0,00
518010	Výkony spojů	8 564,62	0,00	57 514,37	0,00
518015	Vykony spoju - mobil.telefony	2 935,93	0,00	34 332,48	0,00
518030	Nákl. na reklamu, inzerci	0,00	0,00	7 900,00	0,00
518040	Ost.sluzby nemater.povahy	11 844,16	0,00	197 799,83	0,00
518041	Ostat.sluzby vadné díly	0,00	0,00	4 394,47	0,00
518060	Nájemné	120 059,10	0,00	1 320 708,32	0,00
518061	Nájemné auto Škoda Octavia 2,0 TDI	0,00	0,00	115 178,82	0,00
518080	Právní činnost	10 000,00	0,00	120 000,00	0,00
518100	Poštovní služby	5 566,51	0,00	37 572,41	0,00
518113	Likvidace odpadů	520,00	0,00	231 985,72	0,00
518130	Počítačové práce	3 839,17	0,00	51 221,34	0,00
518140	Semináře, školení	0,00	0,00	30 793,65	0,00
518300	Kooperace-prace ve mzde-RV	1 199,17	0,00	38 683,43	0,00
518400	Prace ve mzde-nekalkul.položky	24 723,95	0,00	24 723,95	0,00
518600	Přepravné výrobků+ ostatní	63 025,52	0,00	532 420,13	0,00
518	Ostatní služby	252 278,13	0,00	2 805 228,92	0,00
521010	Jednicove mzdy vc.premii	817 937,00	0,00	9 383 117,00	0,00

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013

16:54:40

Výkaz zisku a ztráty za firmu

12 2012

k účetnímu období

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
521080	Náhrady mezd	187 532,00	0,00	1 021 333,00	0,00
521090	Náhrady mezd - nemoc 14 dní	10 154,00	0,00	47 815,00	0,00
521200	Odpočet nákladů 1% auto	-8 348,00	0,00	-100 176,00	0,00
521320	OON - dohody	44 949,00	0,00	605 774,00	0,00
521	Mzdové náklady	1 052 224,00	0,00	10 957 863,00	0,00
524010	Zakonné sociál.pojištění	258 284,00	0,00	2 685 527,00	0,00
524020	Zakonné zdravotní pojištění	93 221,00	0,00	967 880,00	0,00
524	Zakonné sociální pojištění	351 505,00	0,00	3 653 407,00	0,00
527010	Zakonné sociál.náklady	0,00	0,00	0,00	0,00
527100	Zavodní stravování	11 066,82	0,00	156 923,20	0,00
527200	Ochranné pomůcky	8 143,43	0,00	53 993,56	0,00
527	Zakonné sociální náklady	19 210,25	0,00	210 916,76	0,00
528000	Ostatní sociální náklady	118 989,00	0,00	118 989,00	0,00
528010	Ostatní sociální náklady	2 500,00	0,00	16 450,00	0,00
528	Ostatní sociální náklady	121 489,00	0,00	135 439,00	0,00
531000	Dan silnicní	450,00	0,00	1 350,00	0,00
531	Daň silniční	450,00	0,00	1 350,00	0,00
538010	Popl.za znečišť.ovzduší	0,00	0,00	1 500,00	0,00
538050	Ostatní poplatky, kolky	0,00	0,00	3 500,00	0,00
538	Ostatní daně a poplatky	0,00	0,00	5 000,00	0,00
542010	Prodaný materiál	10 007,64	0,00	387 346,80	0,00
542	Prodaný materiál	10 007,64	0,00	387 346,80	0,00
548040	Pojistné smluvní	13 227,00	0,00	164 485,33	0,00
548090	Ostatní náklady zaokrouhlení	66,26	0,00	306,46	0,00
548	Ostatní provozní náklady	13 293,26	0,00	164 791,79	0,00
551020	Odpisy dlouh.hmot.majetku	42 990,00	0,00	549 021,15	0,00
551040	Odpisy drob.nehmot.majet. 100%	3 617,00	0,00	46 956,00	0,00
551135	Odpisy DDHM nad 5000 - časové	14 997,00	0,00	146 042,03	0,00
551	Odpisy dlouh.neh.a hmot. majet	61 604,00	0,00	742 019,18	0,00
558000	Tvorba zákon.opr.polozek	0,00	0,00	0,00	0,00
558	Tvorba a zúčt. zákon.opr.pol.	0,00	0,00	0,00	0,00
562000	Úroky	0,00	0,00	0,00	0,00
562020	Úroky z půjcky	54 230,51	0,00	118 126,40	0,00
562	Úroky	54 230,51	0,00	118 126,40	0,00
563000	Kursové ztráty	103 731,86	0,00	1 206 465,13	0,00
563	Kursové ztráty	103 731,86	0,00	1 206 465,13	0,00
568000	Ostatní finanční náklady	0,00	0,00	0,00	0,00
568020	Ost.fin.náklady - poplatky	0,00	0,00	200,00	0,00
568800	Bankovní poplatky	8 558,45	0,00	87 384,96	0,00
568	Ostatní finanční náklady	8 558,45	0,00	87 584,96	0,00
599950	Podíl výrobní režie	278 477,00	0,00	3 498 485,00	0,00
599960	Podíl správní režie	694 016,00	0,00	6 418 616,00	0,00
599	Interní náklady	972 493,00	0,00	9 917 101,00	0,00

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 13.3.2013

16:54:40

Výkaz zisku a ztráty za firmu

12 2012

k účetnímu období

Účet	Označení účtu	Náklady / výkony v období		Náklady / výkony od počátku roku	
------	---------------	---------------------------	--	----------------------------------	--

Celkem za třídu	5	Nákladové účty	4 945 243,49	0,00	63 019 569,54	0,00
-----------------	---	----------------	--------------	------	---------------	------

601500	Tržby za vlast.výrobky- tuzem.	0,00	124 066,50	0,00	1 592 217,97
601600	Tržby za vlast.výrobky-zahran.	0,00	3 198 265,03	0,00	50 577 216,43
601700	Tržby za vlastní výrobky-zahr.3.země	0,00	0,00	0,00	481 654,45
601	Tržby za vlastní výroby	0,00	3 322 331,53	0,00	52 651 088,85
602500	Tržby z prodeje služeb-tuzem.	0,00	121 600,75	0,00	124 267,74
602600	Tržby z prodeje služeb-zahran.	0,00	2 250,01	0,00	22 249,96
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	123 850,76	0,00	146 517,70
611000	Změna stavu nedokonč.výroby	0,00	423 748,13	0,00	1 017 974,68
611	Změna stavu nedokončené výroby	0,00	423 748,13	0,00	1 017 974,68
612000	Zmena stavu polotovaru	0,00	28 469,57	0,00	119 670,49
612	Změna stavu polotovarů vl.výro	0,00	28 469,57	0,00	119 670,49
613000	Zmena stavu výrobku	0,00	475 511,28	0,00	9 514,60
613	Změna stavu výrobků	0,00	475 511,28	0,00	9 514,60
642500	Tržba z prodeje mater.-tuzem.	0,00	0,00	0,00	87 195,35
642600	Tržba z prodeje mater.-zahran.	0,00	8 780,71	0,00	611 924,20
642	Tržby z prodeje materiálu	0,00	8 780,71	0,00	699 119,55
648090	Ostatní výnosy zaokrouhlení	0,00	5,17	0,00	-57,02
648500	Ost.provoz.vynosy - tuzem.	0,00	0,00	0,00	3 428,00
648	Ostatní provozní výnosy	0,00	5,17	0,00	3 370,98
662000	Úroky	0,00	1 337,82	0,00	11 508,17
662	Úroky	0,00	1 337,82	0,00	11 508,17
663000	Kursové zisky	0,00	31 964,73	0,00	1 082 047,82
663	Kursové zisky	0,00	31 964,73	0,00	1 082 047,82
688300	Ost.mim.výn.-pokuty a penále	0,00	0,00	0,00	12 023,00
688	Ostatní mimořádné výnosy	0,00	0,00	0,00	12 023,00
699150	Ost.převod-výrob.a zásob.režie	0,00	278 477,83	0,00	3 498 485,83
699160	Ost.převod- správní režie	0,00	694 015,12	0,00	6 418 615,12
699	Interní výnosy	0,00	972 492,95	0,00	9 917 100,95

Celkem za třídu	6	Výnosové účty	0,00	5 388 492,65	0,00	65 669 936,79
-----------------	---	---------------	------	--------------	------	---------------

Celkem náklady v Kč	4 945 243,49		63 019 569,54	
Celkem výkony v Kč		5 388 492,65		65 669 936,79
Hospodářský výsledek za firmu v Kč		443 249,16		2 650 367,25

Sestavil :	Barbora Formanová	Schválil:		Dne:	13.3.2013
------------	-------------------	-----------	--	------	-----------

Příloha č. 3 – Rozvaha za rok 2012

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 22.4.2013 13:57:09

Rozvaha (balance) za firmu

k účetnímu období

12 2012

Účet	Název účtu	Aktiva počátek Kč	Pasiva počátek Kč	Aktiva Kč	Pasiva Kč
010		0,00	0,00	0,00	0,00
010	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00
011000	Zrizovací výdaje	373 155,00	0,00	373 155,00	0,00
011	Zřizovací výdaje	373 155,00	0,00	373 155,00	0,00
013000	DNM - software	60 000,00	0,00	60 000,00	0,00
013200	DDNM - software	135 104,34	0,00	141 262,34	0,00
013	Software	195 104,34	0,00	201 262,34	0,00
022300	Energ.a hnací stroje a zařízení	142 092,00	0,00	142 092,00	0,00
022400	Pracovní stroje a zařízení	5 117 156,28	0,00	5 284 356,28	0,00
022500	Přístroje a zvlášť.techn.zařiz	688 638,40	0,00	688 638,40	0,00
022600	Dopravní prostředky	100 160,00	0,00	226 160,00	0,00
022881	DDHM - hosp.inventář	892 933,88	0,00	1 123 375,11	0,00
022882	DDHM - měř.přístroje	96 801,32	0,00	122 313,40	0,00
022884	DDHM - spec.nástroje	316 056,17	0,00	316 056,17	0,00
022	Samost.mov.věci a soubory mov.	7 353 838,05	0,00	7 902 991,36	0,00
041000	Porizeni dlouhod.nehmot.majetek	0,00	0,00	0,00	0,00
041100	Pořízení DDNM	0,00	0,00	0,00	0,00
041	Pořízení dlouh. nehmot.majetek	0,00	0,00	0,00	0,00
042000	Porizeni dlouhod.hmot.majetku	-7 353,15	0,00	0,00	0,00
042100	Pořízení drob.dlouhod.hmot.maj	7 353,15	0,00	0,00	0,00
042	Pořízení dlouh. hmot. majetek	0,00	0,00	0,00	0,00
071000	Opravy ke zrizov.vydajum	-373 155,00	0,00	-373 155,00	0,00
071	Oprávký ke zřizovacím výdajům	-373 155,00	0,00	-373 155,00	0,00
073000	Opravy k software	-60 000,00	0,00	-60 000,00	0,00
073100	Oprávký DDNM 100%	-64 629,00	0,00	-111 585,00	0,00
073	Oprávký k softwaru	-124 629,00	0,00	-171 585,00	0,00
082300	Oprávký k dHM tř.3	-21 972,00	0,00	-45 864,00	0,00
082400	Oprávký k dHM tř.4	-4 581 214,00	0,00	-4 972 290,00	0,00
082500	Oprávký k dHM tř.5	-537 866,00	0,00	-642 985,15	0,00
082600	Oprávký k dHM tř.6	-90 126,00	0,00	-119 060,00	0,00
082881	Opr.DDHM - hosp.inventář	-701 604,20	0,00	-825 964,23	0,00
082882	Opr.DDHM - měř.přístroje	-60 361,00	0,00	-82 043,00	0,00
082884	Opr.DDHM - spec.nástroje	-310 157,00	0,00	-310 157,00	0,00
082	Oprávký k samost.movit.věcem	-6 303 300,20	0,00	-6 998 363,38	0,00
111000	Porizeni materialu	0,00	0,00	0,00	0,00
111	Pořízení materiálu	0,00	0,00	0,00	0,00
112000	Material na sklade	6 927 641,25	0,00	7 533 784,43	0,00
112	Materiál na skladě	6 927 641,25	0,00	7 533 784,43	0,00
119		0,00	0,00	0,00	0,00

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 22.4.2013 13:57:09

Rozvaha (balance) za firmu

k účetnímu období

12 2012

Účet	Název účtu	Aktiva počátek Kč	Pasiva počátek Kč	Aktiva Kč	Pasiva Kč
119	Materiál na cestě	0,00	0,00	0,00	0,00
121100	Nedok.výroba - materiál	795 020,09	0,00	1 717 194,00	0,00
121200	Nedok.výroba- mzdy	60 456,88	0,00	131 791,00	0,00
121500	Nedok.výroba- výr.režie	21 660,35	0,00	46 127,00	0,00
121	Nedokončená výroba	877 137,32	0,00	1 895 112,00	0,00
122100	Polotovary VV - materiál	432 033,51	0,00	551 704,00	0,00
122	Polotovary vlastní výroby	432 033,51	0,00	551 704,00	0,00
123100	Výrobky	764 073,49	0,00	773 698,00	0,00
123	Výrobky	764 073,49	0,00	773 698,00	0,00
211100	Pokladna - CZK	75 163,00	0,00	48 591,00	0,00
211700	Pokladna - EUR	113 066,44	0,00	83 370,52	0,00
211	Pokladna	188 229,44	0,00	131 961,52	0,00
221100	BU-ČSOB 195984897	533 412,52	0,00	54 737,23	0,00
221200	Spořicí-CSOB 240291214	1 072 483,06	0,00	582 962,62	0,00
221300	BÚ-ČSOB 196472957 EUR	2 154 802,84	0,00	3 172 011,59	0,00
221	Bankovní účty	3 760 698,42	0,00	3 809 711,44	0,00
261000	Peníze na cestě	0,00	0,00	0,00	0,00
261100	Cerpani a odvody v hotovosti	0,00	0,00	0,00	0,00
261200	Peníze na cestě - EUR	0,00	0,00	0,00	0,00
261	Peníze na cestě	0,00	0,00	0,00	0,00
311100	Odberatele tuzemsko	434 700,50	0,00	229 955,00	0,00
311200	Odberatele zahraniční	4 559 724,08	0,00	4 031 898,03	0,00
311300	Odběratelé vývoz 3.země	0,00	0,00	474 952,91	0,00
311	Odběratelé	4 994 424,58	0,00	4 736 805,94	0,00
314000	Poskytnuté provozní zálohy	347 318,68	0,00	285 443,40	0,00
314	Poskytnuté provozní zálohy	347 318,68	0,00	285 443,40	0,00
315800	Pohledávky za KTM CZ s.r.o.	99 131,00	0,00	99 131,00	0,00
315	Ostatní pohledávky	99 131,00	0,00	99 131,00	0,00
335400	Zálohy na cestovné	0,00	0,00	0,00	0,00
335800	Nakup pohonných hmot	8 783,20	0,00	9 018,92	0,00
335900	Zálohy ostatní	0,00	0,00	0,00	0,00
335	Pohledávky za zaměstnanci	8 783,20	0,00	9 018,92	0,00
378000	Jiné pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00
378	Jiné pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00
381000	Naklady přístich období	1 033,33	0,00	14 744,17	0,00
381	Náklady přístich období	1 033,33	0,00	14 744,17	0,00
388100	doh.účet akt.tržba	0,00	0,00	115 395,75	0,00

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 22.4.2013 13:57:09

Rozvaha (balance) za firmu

k účetnímu období

12 2012

Účet	Název účtu	Aktiva počátek Kč	Pasiva počátek Kč	Aktiva Kč	Pasiva Kč
388	Dohadné účty aktivní	0,00	0,00	115 395,75	0,00
391300	Opr.pol. k pohl. v konkurzu	-155 846,00	0,00	-155 846,00	0,00
391	Opravná položka k pohledávkám	-155 846,00	0,00	-155 846,00	0,00
395100	Spojov.účet pro převodky Mt	0,00	0,00	6 075,00	0,00
395500	Spojov.účet pro int. dokl.	0,00	0,00	-0,05	0,00
395	Vnitřní zúčtování	0,00	0,00	6 074,95	0,00
758100	DDHM hosp.inventář 100%	384 109,40	0,00	415 824,06	0,00
758200	DDHM měř.přístroje 100%	16 290,00	0,00	20 846,00	0,00
758300	DDHM komunál 100%	7 812,00	0,00	7 812,00	0,00
758400	DDHM spec.nástroje 100%	303 044,00	0,00	304 271,42	0,00
758910	DHM - stroje M.KRAH	215 057,00	0,00	215 057,00	0,00
758	Podrozvahový účet	926 312,40	0,00	963 810,48	0,00
Celkem	A	20 291 983,81	0,00	21 704 855,32	0,00
321000	Dodavatele	0,00	0,00	0,00	0,00
321100	Dodavatele - tuzemsko	0,00	1 157 536,08	0,00	805 461,04
321400	Dodavatele - zahraniční	0,00	6 514 582,44	0,00	1 976 451,19
321	Dodavatelé	0,00	7 672 118,52	0,00	2 781 912,23
324100	Prijaté zálohy - tuzemsko	0,00	0,00	0,00	0,00
324	Přijaté zálohy	0,00	0,00	0,00	0,00
325100	Ostatní závazky	0,00	10 735,00	0,00	0,00
325400	Zaúč.srážky zdrav. poj.	0,00	0,00	0,00	0,00
325	Ostatní závazky	0,00	10 735,00	0,00	0,00
331000	Zamestnanci	0,00	0,00	0,00	9 134,00
331100	Zamestnanci - vyplat.mzdy	0,00	7 361,00	0,00	0,00
331200	Zamestnanci-poklad.-mim.zálohy	0,00	0,00	0,00	0,00
331400	Zaměstnanci-spoření,výplaty BÚ	0,00	721 026,00	0,00	838 727,00
331	Zaměstnanci	0,00	728 387,00	0,00	847 861,00
336100	Zákonné sociální pojištění	0,00	230 260,00	0,00	258 284,00
336110	Zúct.social.zabez.-zamestnanci	0,00	59 896,00	0,00	67 184,00
336200	Zákonné zdravotní pojištění	0,00	82 922,00	0,00	93 221,00
336210	Zúct.zdrav.pojist.-zamestnanci	0,00	41 489,00	0,00	46 641,00
336	Zúčtování s intituc.soc.zabezp	0,00	414 567,00	0,00	465 330,00
342100	Daň z příjmu - zálohová FO	0,00	74 860,00	0,00	76 855,00
342200	Daň z příjmu - srážková FO	0,00	0,00	0,00	162,00
342	Ostatní přímé daně	0,00	74 860,00	0,00	77 017,00
343009	Daň z přidané hodnoty 9 %	0,00	0,00	0,00	0,00
343010	Dph snížená 2010	0,00	0,00	0,00	0,00
343014	Dph snížená sazba 2012	0,00	0,00	0,00	0,00

Firma : KRC SRO & CO, k.s.
Žamberk
IČ: 27474879

Datum: 22.4.2013 13:57:09

Rozvaha (balance) za firmu

k účetnímu období

12 2012

Účet	Název účtu	Aktiva počátek Kč	Pasiva počátek Kč	Aktiva Kč	Pasiva Kč
343019	DPH 19% základní	0,00	0,00	0,00	0,00
343020	Dph základní sazba 2010	0,00	0,00	0,00	0,00
343810	DPH - zustatek	0,00	-157 885,79	0,00	-287 502,00
343	Daň z přidané hodnoty	0,00	-157 885,79	0,00	-287 502,00
345200	Daň silniční	0,00	0,00	0,00	0,00
345	Ostatní daně a poplatky	0,00	0,00	0,00	0,00
379000	Jiné závazky	0,00	0,00	0,00	0,00
379630	Exekuce	0,00	1 640,00	0,00	0,00
379	Jiné závazky	0,00	1 640,00	0,00	0,00
383000	Vydaje přístich období	0,00	106 767,00	0,00	0,00
383	Výdaje příštích období	0,00	106 767,00	0,00	0,00
389000	Dohadné ucty pasivní	0,00	543 809,48	0,00	85 112,50
389400	Nevyfakturované služby	0,00	0,00	0,00	49 772,11
389	Dohadné účty pasivní	0,00	543 809,48	0,00	134 884,61
411200	Základní kapitál - M.KRAH	0,00	9 000 000,00	0,00	9 000 000,00
411300	Základní kapitál - RESISTEC	0,00	5 400 000,00	0,00	5 400 000,00
411	Základní kapitál	0,00	14 400 000,00	0,00	14 400 000,00
429000	Neuhrazena ztrata minulých let	0,00	-6 191 494,94	0,00	-4 429 326,80
429	Neuhrazená ztráta minulých let	0,00	-6 191 494,94	0,00	-4 429 326,80
431		0,00	522 554,15	0,00	522 554,15
431000	Hospod.vysl.ve schvalov.řízení	0,00	1 239 613,99	0,00	-522 554,15
431	Výsledek hospo. ve schv.řízení	0,00	1 762 168,14	0,00	0,00
479100	Půjčka M.KRAH	0,00	0,00	0,00	4 100 501,56
479	Jiné dlouhodobé závazky	0,00	0,00	0,00	4 100 501,56
788100	Opravy DDHM hosp.invent.100%	0,00	384 109,40	0,00	415 824,06
788200	Opravy DDHM měř.přístř.100%	0,00	16 290,00	0,00	20 846,00
788300	Opravy DDHM komunál 100%	0,00	7 812,00	0,00	7 812,00
788400	Opravy DDHM spec.nástr.100%	0,00	303 044,00	0,00	304 271,42
788910	Závazek DHM k M.KRAH	0,00	215 057,00	0,00	215 057,00
788	Podrozvahový účet	0,00	926 312,40	0,00	963 810,48

Celkem	P	0,00	20 291 983,81	0,00	19 054 488,08
---------------	----------	-------------	----------------------	-------------	----------------------

Celkem aktiva	20 291 983,81		21 704 855,32	
Celkem pasiva		20 291 983,81		19 054 488,08

Hospodářský výsledek

2 650 367,24

Příloha č. 4 – Účtový rozvrh podniku KRC SRO & CO, k. s.

Účtová třída 0 - Investiční majetek

Skupina 01 - Dlouhodobý nehmotný majetek

010000	Dlouhodobý nehmot.majetek
011000	Zrizovací výdaje
012000	Nehm.výsl.výzk.a obd.činnosti
013000	DNM - software
013100	DDNM - software 100%
013200	DDNM - software
014000	Ocenitelná práva
019000	Jiný dlouhod.nehmot.majetek
021000	Stavby

Skupina 02 - DHM odepisovaný

021100	Budovy,haly vč.příslušenství
021200	Stavby
022000	Samostatné movité a soubory
022300	Energ.a hnací stroje a zařízení
022400	Pracovní stroje a zařízení
022500	Přístroje a zvlášť.techn.zařiz
022600	Dopravní prostředky
022700	Inventář
022881	DDHM - hosp.inventář
022882	DDHM - měř.přístroje
022883	DDHM - komunální nástroje
022884	DDHM - spec.nástroje
029000	Ostatní dlouhod.hmotny.majetek

Skupina 03 - DHM neodepisovaný

031000	Pozemky
032000	Umelecka díla a sbírky

Skupina 04 - 09 - Pořizovací účty, oprávky

041000	Porizení dlouhod.nehmot.majetk
041100	Pořízení DDNM
042000	Porizení dlouhod.hmot.majetku
042100	Pořízení drob.dlouhod.hmot.maj
043000	Porizení dlouh.financního maj.
051000	Poskyt.zálohy na nehmot.majet
052000	Poskyt.zálohy na hmot.majetek
061000	Podíly v ovlád.a řízených osob
062000	Podíly v jednot.s podst.vlivem
063000	Ost.dlouhod.cenné pap.a podíly
066000	Půjčky ovládan.a řízeným osob.
066100	Půjčka ELTES CZ, s.r.o.
067000	Ostatní půjčky, pohledávky
069000	Jiný dlouhod.financní majet
070000	Opravy k dlouhod.nehmot.majet
071000	Opravy ke zrizov.vydajum
072000	Opr.k nehm.vysl.z.vyz.a ob.č.
073000	Opravy k software
073100	Oprávk DDNM 100%
073200	Oprávk DDNM
074000	Opravy k ocenitelným pravům
079000	Opr. k jiném.dlouh.nehmot.maje
081000	Opravy ke stavbám
081100	Oprávk k dHM třídy 1
081200	Oprávk k dHM třídy 2
082000	Opravy k sam. a soub. movit.
082300	Oprávk k dHM tř.3
082400	Oprávk k dHM tř.4
082500	Oprávk k dHM tř.5
082600	Oprávk k dHM tř.6
082700	Oprávk k dHM tř.7
082881	Opr.DDHM - hosp.inventář
082882	Opr.DDHM - měř.přístroje
082883	Opr.DDHM - komunální nástroje
082884	Opr.DDHM - spec.nástroje
089000	Oprávk k ostat.dlouh.hmot.maj
091000	Oprav.položka k dlouh.nehmot.m
092000	Oprav.polož.k dlouh.hmotn.maj.
093000	Opravná polož.k nedok.nehm.maj
094000	Opr.pol.k nedokonc.hmotným maj
095000	Opr.polož. k poskyt. zálohám.
096000	Opr.polož. k dlouh.financ.maj.
097100	Opravná pol.k nabyt.majetku
098100	Opravy k opr.pol.k nabyt.maj.

Účtová třída 1 - Zásoby

Skupina 11 - Materiál

111000	Porizení materiálu
111111	převody mezd
112000	Materiál na sklade
112110	Materiál na sklade c.1 - NZ
112130	Materiál na sklade c.3
112300	Ocen.odchylky k materiálu
112500	Materiál na sklade z drah.kovu
112900	Paliva
119000	Materiál na cestě

Skupina 12 - Zásoby vlastní výroby

121000	Nedokončená výroba
121100	Nedok.výroba - materiál
121200	Nedok.výroba- mzdy
121500	Nedok.výroba- výr.režie
122000	Polotovary vlastní výroby
122100	Polotovary VV - materiál
122200	Polotovary VV- mzda
122500	Polotovary VV- výrobní režie
123000	Výrobky
123100	Výrobky
123200	Ocen.odchylka k výrobkum

Skupina 13 - Zboží

131000	Porizení zboží
132000	Zboží na sklade a v prodejnách
132100	Zboží na skladě
132300	Ocen.odchylky ke zboží
139000	Zboží na cestě

Skupina 19 - Opravné položky k zásobám

191000	Opravná položka k materiálu
192000	Opravná položka k nedok.výrobě
193000	Opravná položka k polot.vl.vyr
194000	Opravná položka k výrobkum
196000	Opravná položka ke zboží

Skupina 21 - Peníze

210000	Peníze
211000	Pokladna
211100	Pokladna - CZK
211300	Pokladna - USD
211500	Pokladna - SK
211600	Pokladna - CHF
211700	Pokladna - EUR
213000	Ceniny
213200	kolky
213300	stravenky

Skupina 22 - Účty v bankách

221000	Bankovní účty
221100	BU-ČSOB 195984897
221200	Spořicí-ČSOB 240291214
221300	BÚ-ČSOB 196472957 EUR
222222	Ostatní srážky

Skupina 23 - Běžné bankovní úvěry

231000	Kratkodobe bankovní úvěry
232000	Eskontní úvěry
249000	Ostatní kratkodob.financ.vypom
251000	Majetkové cenné papíry k obch.
253000	Dlužné cenné papíry k obch.
255000	Vlastní dluhopisy

Skupina 26 - Převody mezi finančními účty

261000	Peníze na cestě
261100	Cerpani a odvody v hotovosti
261200	Peníze na cestě - EUR
261400	Peníze na cestě - USD
261600	Peníze na cestě - SK
261700	Peníze na cestě - CHF

Skupina 29 - Opravné položky ke kr.fin.majetku

291000	Opr.pol.ke krátk.financ.majet
--------	-------------------------------

Účtová třída 3 - Zúčtovací vztahy

Skupina 31 - Pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé)

311000	Odběratelé
311100	Odběratele tuzemsko
311200	Odběratele zahraniční
311210	Odběratele Slovensko
311300	Odběratelé vývoz 3.země
311700	VF - penalizační
311900	Pohl.-kurzove rozdíly k 31.12.
312000	Smenky k inkasu
313000	Pohl.za eskont.cenné papíry
314000	Poskytnute provozní zálohy
315000	Ostatní pohledávky
315100	Refundace mezd
315500	Ostatní pohledávky
315600	Pohledávky za ELDRO CZ k.s.
315700	Pohledávky za ELTES CZ s.r.o.
315800	Pohledávky za KTM CZ s.r.o.

Skupina 32 - Závazky krátkodobé

321000	Dodavatele
321100	Dodavatele - tuzemsko
321400	Dodavatele - zahraniční
321700	DF - penalizační
321900	Závazky-kurzove rozd. k 31.12.
322000	Smenky k uhradě
324000	Prijate zálohy
324100	Prijate zálohy - tuzemsko
324200	Prijate zálohy - zahraniční
325000	Ostatní závazky
325100	Ostatní závazky
325400	Zaúč.srážky zdrav. poj.
325900	Ost.závazky-k Fin.úřad Žmb.

Skupina 33 - Zúčtování se zaměstnanci a institucemi

331000	Zaměstnanci
331100	Zaměstnanci - vyplac.mzdy
331200	Zaměstnanci-poklad.-mim.zálohy
331400	Zaměstnanci-spojení,výplaty BÚ
333000	Ostatní závazky vůči zaměstnan
333100	Odškodnění prac.úrazu
333200	Výživné
335000	Pohled.za zaměstnanci, zálohy
335100	Najemne - ubytovny
335200	Zálohy na zahr cestovne
335300	Stale zálohy
335400	Zálohy na cestovne
335800	Nakup pohonných hmot
335900	Zálohy ostatní
336000	Zúčtování s instituc.soc.zabezp
336100	Zákonné sociální pojištění
336110	Zúčt.social.zabez.-zaměstnanci
336200	Zákonné zdravotní pojištění
336210	Zúčt.zdrav.pojist.-zaměstnanci
336400	Zúčt.social.zabezp.-nemocenska

Skupina 34 - Zúčtování daní

341000	Dan z příjmu
341020	Daň z příjmu - zajištění daně
342000	odvod daně za zaměstnance
342100	Daň z příjmu - zálohová FO
342101	DPZČ-zálohová FO-sleva na daní
342102	DPZČ-zálohová FO-daňový bonus
342110	Vyrovnání daně
342120	DPZČ - zajištění daně
342200	Daň z příjmu - srážková FO
343000	Dan z přidané hodnoty
343014	Dph snížená sazba 2012
343020	Dph základní sazba 2012
343810	DPH - zůstatek
343900	Platba DPH na Financ.urad
343990	DPH zúčtování
345000	Ostatní daně a poplatky
345100	Ostatní nepřímé daně a poplat.
345200	Daň silniční
345300	Dan z nemovitosti

Skupina 35 - Pohledávky za společníky

353000	Pohl.za ups.vlastni kapital
355000	Ostatni pohledavky za spolecniky

Skupina 36 - Závazky ke společníkům

364000	Zav.ke spolec.pri rozdel.zisku
365000	Ostatni zavazky ke spolecnikum
366000	Zavazky ke společníkům ze ZČ
367000	Zav.z upsan.nesplac.vkladu,c.p

Skupina 37 - Jiné pohledávky a závazky

371000	Pohledavky z prodeje podniku
372000	Zavazky z koupě podniku
374000	Pohledavky z pronajmu
375000	Pohl.z emit.dluhopisů
378000	Jine pohledavky
378100	Jine pohledavky
378900	Pohledávky za Fin,Celn.úřadem
379000	Jine zavazky
379610	Splatky pujcek
379620	Pojisteni
379630	Exekuce
379650	Odbory - znamky
379660	Vyzivne
379800	Pravni cinnost
379920	Penále ČSSZ + VZP
379930	Penále FÚ Žamberk

Skupina 38 - Přechnodné účty aktiv a pasiv

381000	Naklady pristich obdobi
381100	Náklady min.období
382000	Komplexni naklady pristich obd
383000	Vydaje pristich obdobi
384000	Vynosy pristich obdobi
385000	Prijmy pristich obdobi
388000	Dohadne ucty aktivni
388100	doh.účet akt.trzba
388500	Ztráty ze zaokrouhlování
389000	Dohadne ucty pasivni
389100	dohadný účet elektr.energie
389400	Nevyfakturovane sluzby

Skupina 39 - Opr.pol. k zúčt.vzt. a vnitř.zúčt.

391000	Opravna polozka k pohledavkam
391100	Opr.pol.dle zakona o rezervách
391300	Opr.pol. k pohl. v konkurzu
391500	Opravná polož.k pohled.-nedaň.
395000	Vnitřni zuctovani
395100	Spojov.účet pro převodky Mt
395500	Spojov.účet pro int. dokl.
395600	Spojov.účet pro mzdy

Skupina 41 - Základní kapitál a kapitálové fondy

411000	Zakladni kapital
411100	Zakladni kapital - ELTES CZ
411200	Zakladni kapital - M.KRAH
411300	Základní kapitál - RESISTEC
412000	Emisni azio
413000	Ostatni kapitálové fondy
414000	Oceň.rozd.z přeceň.majet.a zav
419000	Změny základního kapitálu

Skupina 42 - Fondy ze zisku a převedené VH

421000	Zakonny rezervni fond
427000	Ostatni fondy
427800	Rezerva
428000	Nerozdeliteln.zisk minul.let
429000	Neuhrazena ztrata minulych let

Skupina 43 - Výsledek hospodaření

431000	Hospod.vysl.ve schvalov.rizeni
431100	hospod.výsledek min.let

Skupina 45 - Rezervy

451000	Rezervy zakonne
459000	Ostatni rezervy

Skupina 46 - Dlouhodobé bankovní úvěry

461000	Bankovní uvery
--------	----------------

Skupina 47 - Dlouhodobé závazky

471000	Dlouhodobé zavazky k pod.ve sk
474000	Zavazky z pronajmu
475000	Dlouhodobé přijaté zálohy
479000	Ostatni dlouhodobé zavazky
479100	Půjčka M.KRAH

Skupina 48 - Odložený daňový závazek a pohledávka

481000	Odložený daňový závazek,pohle.
--------	--------------------------------

Účtová třída 5 - Nákladové účty

Skupina 50 - spotřebované nákupy		Skupina 52 - Osobní náklady		546100	Odpis pohledavky
501000	Spotřeba materiálu	520000	Osobní náklady	546900	Odpis pohledávky nedanovy
501010	Spotřeba jedn.materiálu	521000	Mzdové náklady	548000	Ostatní provozní náklady
501011	chemické látky	521010	Jednicové mzdy vc.premii	548010	Náhrady pracov.úrazů-daňové
501020	Přímý mater.na výkony	521040	Mzdy rezijní DR vc.premii	548020	Náhrady pracov.úrazů-nedaňové
501040	Spotřeba rezij.materiálu	521060	Mzdy THP vc.premii	548040	Pojistné smluvní
501041	Obaly	521080	Náhrady mezd	548050	Ost.provoz.náklady
501050	Spotřeba kancelář.pomůcek	521081	Příplatky ke mzdám DV	548090	Ostatní náklady zaokrouhlení
501060	Rez.mater. k vyrob.ucelum	521084	Příplatky ke mzdám DN	548100	Zákonné pojištění zaměstnanců
501090	Material na zarucni opravy	521086	Příplatky ke mzdám THP	548111	Ost.proviz.nakl.-prevence (P)
501100	Spotřeba sul,chem.látky	521090	Náhrady mezd - nemoc 14 dní	548112	Ost.provoz.nakl.-kontrola (K)
501110	Spotřeba paliv	521111	Mzdy na prevenci (P)	549000	Manka a škody
501111	Spotřeba mater.-prevence (P)	521112	Mzdy na kontrolu (K)		
501112	Spotřeba mater.-kontrola (K)	521140	Refundace	Skupina 55 - Odpisy, rezervy, komplex.n.př.obd.	
501120	Spotřeba PHM	521200	Odpčet nákladů 1% auto	551000	Odpisy nehm.,hm. invest.majetk
501130	Spotřeba DDHNM do 5000,-Kč	521300	OON - ZN	551010	Odpisy dlouh.nehmotného maj.
501200	Spotřeba cist.přístředku	521310	OON - odstupne	551020	Odpisy dlouh.hmot.majetku
502000	Spotřeba energie	521320	OON - dohody	551030	Odpisy drobného dlouh.hmot.maj
502010	Spotřeba elektr.energie	521330	OON - stabil.odměny	551035	Odpisy dDHM - 100%
502020	Spotřeba tepla	522000	Přímý spol.a čl.druž. ze ZC	551040	Odpisy drob.nehmot.majet. 100%
502030	Spotřeba vody podzemní	522100	Přijmy spol.a čl.druž.za ZC	551135	Odpisy DDHM nad 5000 - časové
502031	Spotřeba vody- stocne	523000	Odměny čl.org.společ.a druž.	551140	Odpisy DDNM nad 5000 - časové
502200	spotřeba plynu	523100	Odměny čl.orgánů společ.	552000	Tvorba zákonných rezerv
502210	stálé platby plyn	523900	Odměny členům org.spol.	554000	Tvorba ostatních rezerv
503000	Spotřeba ost.nesklad.dodavek	524000	Zákonné sociální pojištění	554900	Tvorba ost.rezerv-odpoč.
504000	Prodané zboží	524010	Zákonné sociál.pojištění	555000	Zuctovani kompl.nakl.přist.obd
504010	Prodané zboží	524020	Zákonné zdravotní pojištění	557000	Zuctov.opravky k opr.pol.majet
		525000	Ostatní soc.pojištění	557900	Zauc.opr.k opr.pol.k nab.m.odp
Skupina 51 - Služby		527000	Sociální náklady	558000	Tvorba zákon.opr.polozek
510000	Služby	527010	Zákonné sociál.náklady	559000	Tvorba opravných položek
511000	Opravy a udrzovani	527100	Zavodní stravovani	559900	Tvorba oprav.položek
511010	Opravy a udrzovani	527200	Ochranné pomůcky		
511020	Náhradní díly na opravy	527900	Zákonné sociál.nákl.nad normu	Skupina 56 - Finanční náklady	
511111	Opravy a udrzov.-prevence (P)	528000	Ostatní sociální náklady	560000	Finanční náklady
511112	Opravy a udrzov.-kontrola (K)	528010	Ostatní sociální náklady	561000	Prodané cen.pap. a vklady
512000	Cestovne	528900	Ostat.sociál.náklady	562000	Úroky
512010	Cestovné tuzemské	528950	Dopravné pracovníku	562010	Úroky z uveru
512020	Cestovné zahraniční			562020	Úroky z pujcky
512111	Cestovne - prevence (P)	Skupina 53 - Daně a poplatky		562900	Úroky z prodlení
512112	Cestovne - kontrola (K)	530000	Dane a poplatky	563000	Kursove ztraty
512910	Cestovné nad limit	531000	Dan silnicni	568000	Ostatní finanční náklady
513000	Náklady na reprezentaci	532000	Dan z nemovitosti	568020	Ost.fin.náklady - poplatky
513100	pohoštění	538000	Ostatní neprime dane a poplatk	568060	Ost.fin.náklady
513900	Náklady na reprezentaci	538010	Popl.za znečišť.ovzduší	568800	Bankovní poplatky
518000	ostatní služby	538020	Popl.za zneč.odpad.vod		
518010	Výkony spoju	538030	Daň z převodu nemovitosti	Skupina 57 - Rezervy a opravné pol. k fin.nákl.	
518015	Vykony spoju - mobil.telefony	538035	Daň darovací	574000	Tvorba rezerv
518020	Nákl.na řešení úkolu TR	538040	Soudní a arbitr.poplatky	574010	Tvorba rezerv na kurz.ztráty
518030	Nákl. na reklamu, inzerci	538050	Ostatní poplatky, kolký	574900	Tvorba rezerv ostatních
518040	Ost.sloužby nemater.povahy	538111	Poplatky - prevence (P)	579000	Tvorba opravných položek
518041	Ostat.sloužby vadné díly	538112	Poplatky - kontrola (K)		
518050	Poradenská činnost	538900	Ostat.neprime dane a poplatky	Skupina 58 - Mimořádné náklady	
518055	Poradentství k EMS-OZP	538910	Přir.k popl.za zneč.ovzduší	580000	Mimoradné výnosy
518060	Nájemné	538920	Přir.k popl.za zneč.vod	581000	Náklady na změnu metody
518061	Nájemné auto Škoda Octavia 2,0 TDI			582000	Škody
518070	Stěhování	Skupina 54 - Jiné provozní náklady		582010	Manka a škody
518080	Právní činnost	540000	Jiné provozní náklady	582020	Manka a škody na zásobách
518090	Provizie	541000	Zust.cena prod.dlouhod.majetku	582900	Manka a škody nad normu zásob
518100	Poštovní služby	541010	Zust.cena prodaneho nehmot.maj	582910	Manka a škody nad normu ostat.
518110	poplatky za ovzduší	541020	Zust.cena prodaneho hmot.maj.	584000	Tvorba rezerv
518111	Služby - prevence (P)	542000	Prodaný materiál	588000	Ostatní mimoradné náklady
518112	Služby - kontrola (K)	542010	Prodaný materiál	588010	Ostat.mimořádné náklady
518113	Likvidace odpadů	543000	Dary	588900	Ostat.mimof.náklady ze zisku
518114	Laborator.rozborý k EMS-OZP	543900	Dary ostatní	589000	Tvorba opravných položek
518130	Počítačové práce	544000	Smluvní pokuty a úroky z prodl		
518140	Semináře, školení	545000	Ostatní pokuty a penále	Skupina 59 - Daně z příjmů a převodové účty	
518145	školení,kurzy EMS-OZP	545900	Ostatní penále	591000	Dan z příjm.z bez.cinn.splatna
518300	Kooperace-prace ve mzde-RV	545920	Penále ČSSZ a VZP	592000	Dan z prij.z bez.cinn.odložena
518400	Prace ve mzde-nekalkul.položky	545930	Penále FU	595000	Dodatečné odvody dane z příjmu
518600	Přepravné výrobků+ ostatní	545950	Pokuty - inspekce	595010	Dodat.odvody dane z příjmu
518900	Služba nad normu	546000	Odpis pohledávky	595900	Dodat.odvody dane z příjmu

596000	Převod podílu na HV společník.	Skupina 65 - Zúčtování rezerv a opravných pol.	Skupina 75 - 79 - Podrozvahové účty
597000	Prevod provozních nakladu	652000 Zuctovani zakonných rezerv	750000 Podrozvahovy ucet
598000	Prevod financnich nakladu	654000 Zuct.ostatních rezerv	753200 Promlč. pohledávky 311100,200
599000	Vnitropodnikové náklady:	654100 Zuct. ostatních rezerv	754200 leasing k 31.12.
599101	spotřeba materiálů	654900 Zuct. ostatních rezerv	758018 DDNM software 100%
599111	materiál - prevence P	655000 Zuctovani komplex.nakl.prist.o	758100 DDHM hosp.inventář 100%
599112	materiál - kontrola K	657000 Zuctov.opravky k opr.poloz.maj	758200 DDHM měř.přístroje 100%
599201	spotřeba tepla, tl.vzduchu	658000 Zúčtování zák.opr.polozek	758300 DDHM komunál 100%
599202	spotřeba vody	659000 Zuctovani opravných položek	758400 DDHM spec.nástroje 100%
599301	opravy a udržování		758600 DDHM dopravní prostředky 100%
599311	opravy a udržování-prevence P	Skupina 66 - Finanční výnosy	758900 DHM - Cizí majetek ELTES CZ
599312	opravy a udržování-kontrola K	660000 Finanční výnosy	758910 DHM - stroje M.KRAH
599512	cestovné	661000 Tržby z prodaných cen,pap.a vk	758920 Cizí majetek - zásoby 31.12.
599521	mzdy	662000 Uroky	780000 Podrozvahový účet
599804	služby nemateriální povahy	662200 Uroky zdanene u platce	783200 Odpis promlč.pohled.311100,200
599806	přepravené	663000 Kursové zisky	784200 závazek k leasingu
599809	služby materiální povahy	665000 Výnosy z dlouhod.fin. majetku	788018 Oprávky DDNM software 100%
599811	služby - prevence P	666000 Výnosy z krátk.finanč. majetku	788100 Opravky DDHM hosp.invent.100%
599812	služby - kontrola K	668000 Ostatní finanční výnosy	788200 Oprávky DDHM měř.přístř.100%
599950	Podíl výrobní režie	668100 Ostatní finanční výnosy	788300 Oprávky DDHM komunál 100%
599951	Podíl zásobovací režie		788400 Oprávky DDHM spec.nástr.100%
599960	Podíl správní režie	Skupina 67 - Zúčtování rezerv a opravných pol.	788600 Oprávky DDHM dopr.prostř.100%
599970	Podíl obchodní režie	674000 Zuctovani rezerv	788900 Závazek DDHM k ELTES CZ
		679000 Zuctovani opravných položek	788910 Závazek DHM k M.KRAH
		679100 Zuctovani opravných položek	788920 odpis cizí majetek - zásoby
		679900 Zuctovani opravných položek	

Účtová třída 6 - Výnosové účty

Skupina 60 - Tržby za vlastní výkony a zboží	Skupina 68 - Mimořádné výnosy
600000 Tržby za vlastní výkony a zboží	680000 Mimoradné výnosy
601000 Tržby za vlastní výkony a zboží	681000 Výnosy ze změny metody
601500 Tržby za vlast.výrobky- tuzem.	684000 Zuctovani rezerv
601600 Tržby za vlast.výrobky-zahran.	688000 Ostatní mimoradné výnosy
601700 Tržby za vlastní výrobky-zahr.3.země	688100 Ost.mim.výnosy - manka a škody
602000 Tržby z prodeje služeb	688200 Ost.mim.výnosy - zaokrouhlení
602500 Tržby z prodeje služeb-tuzem.	688300 Ost.mim.výn.-pokuty a penále
602600 Tržby z prodeje služeb-zahran.	688400 Ostat.mimoř.výnosy
604000 Tržby za zboží	689000 Zuctovani opravných položek
604500 Tržby za zboží - tuzem.	689100 Zuctovani opravných položek
604600 Tržby za zboží - zahran.	689900 Zuctovani opravných položek

Skupina 61 - Změna stavu zásob vlastní činnosti	Skupina 69 - Převodové účty
611000 Změna stavu nedokonč.výroby	697000 Převod provoz.výnosů
612000 Změna stavu polotovaru	698000 Převod finančních výnosů
613000 Změna stavu výrobku	699000 Vnitropodnikové výnosy:
	699100 Ostatní převody - materiál
	699110 Ostatní převody-práce ve mzdě
	699120 Ostatní převody - mzdy
	699130 Převod tepla, tl.vzduchu
	699150 Ost.převod-výrob.a zásob.režie
	699160 Ost.převod- správní režie
	699170 Ost.převod- obchodní režie

Skupina 62 - Aktivace
621000 Aktivace materiálu a zboží
621100 Aktivace materiálu
621200 Aktivace zboží
621300 Aktivace výrobků
622000 Aktivace vnitropodnikov.sluzeb
623000 Aktivace dlouh.nehmot.majetku
624000 Aktivace dlouh.hmotného majet.

Skupina 64 - Jiné provozní výnosy
640000 Jiné provozní výnosy
641000 Tržby z prodeje DNHM
641500 Tržby z prod.dNaHM -tuzem.
641600 Tržba z prod.dNaHM-zahran.
642000 Tržby z prodeje materiálu
642500 Tržba z prodeje mater.-tuzem.
642600 Tržba z prodeje mater.-zahran.
644000 Smluvní pokuty a úroky z prod.
644100 Sml.pok.a úroky z prod.l.-tuz.
644200 Sml.pok.a úroky z prod.l.-zahr.
646000 Výnosy z odepsaných pohledávek
646100 Výnosy z odeps.pohledávek
646900 Výnosy z odeps.pohled.-nedaň.
648000 Ostatní provozní výnosy
648090 Ostatní výnosy zaokrouhlení
648500 Ost.provoz.vynosy - tuzem.
648600 Ost.provoz.vynosy - zahran.

Účtová třída 7 - Závěrkové účty

Skupina 70 - Účty rozvahné
701000 Pocatecni ucet rozvazny
702000 Konecny ucet rozvazny

Skupina 71 - Účet zisků a ztrát
710000 Účet zisku a ztrát
710100 Účet zisku a ztrát